

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Absolventen des Master-Studienganges Public Management
als Promotoren von Coaching in der öffentlichen Verwaltung**

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades eines
Master of Arts (M. A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Christian Schmidt

Studienjahr: 2017 / 2018

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider
Zweitgutachterin: Dr. phil. Birgit Gregor

Abstract

In der öffentlichen Verwaltung haben Führungskräfte zusehends Herausforderungen wie neue IT-Lösungen oder erhebliche Sparzwänge zu bewältigen. Dazu sollen sie ihre Mitarbeiter zielgerichtet einbinden. Bei sich hieraus ergebenden möglichen Konflikten kann sie Coaching unterstützen. Daher ist es Teil des überfachlichen Betreuungskonzeptes der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg im Master-Studiengang Public Management. Doch sind die so erworbenen Piloterfahrungen der ehemaligen und künftigen Absolventen dafür ausschlaggebend, dass sie sich als Promotoren von Coaching in ihren Verwaltungen einsetzen? Um dies zu klären, wird in dieser Arbeit mittels Experteninterviews und deren qualitativer Inhaltsanalyse untersucht, ob, wie und warum ein solcher Einsatz erfolgt.

Inhaltsverzeichnis

Gender-Hinweis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Anlagenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Rollen und Aufgaben der Promotoren von Coaching.....	6
2.1 Rollen nach dem Promotoren-Modell von Gemünden und Walter	6
2.2 Zusammenwirken der Promotoren	12
2.3 Aufgaben der Promotoren.....	14
2.3.1 Aufgabenkanon der Promotoren.....	15
2.3.2 Die Hauptaufgabe: Das Überwinden von Barrieren	16
3 Einsatzvoraussetzungen und Nutzen der Promotoren.....	21
3.1 Einsatz persönlicher Ressourcen.....	21
3.2 Vereinbarkeit des Promotors mit seiner Organisation	23
3.2.1 Unterstützung von Promotoren durch die Organisation	23
3.2.2 Promotoren in der Kultur ihrer Organisation.....	26
3.3 Persönlicher Nutzen für den Promotor	27
4 Methodik der Datenerhebung und Analyse.....	30
4.1 Aufbau der Erhebungsmethodik	30
4.1.1 Generierung der Stichprobe	33
4.1.2 Gestaltung des Leitfadens und der Fragen.....	35
4.2 Durchführung und Dokumentation der Erhebung	38
4.2.1 Durchführung der Interviews.....	38
4.2.2 Dokumentation der Gespräche.....	43
4.3 Methodik zur Auswertung der Daten	45
4.3.1 Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen	45

4.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	46
5	Ergebnisse zum Einsatz der Absolventen	
	als Promotoren von Coaching	50
5.1	Vorhandener Antrieb und Ressourcen der Promotoren von Coaching.....	50
5.2	Betätigung der Promotoren zur Überwindung der Barrieren.....	56
5.3	Promotoren in der Wirklichkeit öffentlicher Verwaltungen	62
5.3.1	Realisierte Unterstützung durch die Organisation	63
5.3.2	Von den Promotoren erlebte Organisationskultur	69
5.4	Nutzen aus den Aktivitäten der Promotoren.....	72
5.4.1	Nutzen für die öffentlichen Verwaltungen	72
5.4.2	Persönlicher Nutzen für die Promotoren	74
6	Zusammenfassung und Ausblick	78
	Anlagen.....	IX
	Literaturverzeichnis	XXIV
	Erklärung des Verfassers	XXVIII

Gender-Hinweis

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

Abkürzungsverzeichnis

DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
FüAk	Führungsakademie Baden-Württemberg
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
IPV	Interdisziplinäre Projekte und Vertiefungsmodule
MPM	Master of Public Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Promotoren-Modelle	8
Abbildung 2: Promotorensystem der Troika.....	13
Abbildung 3: Erfüllte Voraussetzungen für das Wirken von Intrapreneuren	66
Abbildung 4: Vorhandene innovationsförderliche Faktoren der Organisationskultur.....	69
Abbildung 5: Vorhandene innovationshinderliche Faktoren der Organisationskultur.....	71
Abbildung 6: Persönliche Personalentwicklungsziele der befragten Absolventen..	76

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: E-Mail-Vorlage zur Abfrage möglicher Interviewpartner	IX
Anlage 2: Interviewleitfaden	X
Anlage 3: Beiblatt.....	XXI

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Angesichts neuer gesellschaftlicher Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel oder der zunehmend globalisierten Wirtschaft, nehmen die Dynamik und Komplexität von Dienstleistungen, Aufgaben, Prozessen sowie von Arbeits- und Organisationsformen stetig zu. Diesen wachsenden Anforderungen sehen sich auch die öffentlichen Verwaltungen gegenüber. So finden hier beispielsweise durch neue Steuerungsinstrumente und das New Public Management sowie durch neue IT-Lösungen, ein sich veränderndes Selbstverständnis als Dienstleister sowie angesichts stetiger Sparzwänge umfassende Veränderungen statt. Auch intern gilt es angesichts moderner Werte zunehmend, Mitarbeiter aktiv in Prozesse einzubinden und mit eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auszustatten.¹

So stehen Entscheidungsträger und Führungskräfte unter einem erheblichen Anpassungsdruck, in dem Instrumenten wie dem Training und Mentoring nur noch kurze Halbwertszeiten attestiert werden.² Coaching gewinnt mithin zusehends an Bedeutung, da es hilft, Lernen zu lernen und Flexibilität sowie Entscheidungsfähigkeit in solch dynamischen Arbeitsumgebungen zu fördern.³

Ergab sich beispielsweise 2004 in einer Erhebung von Uwe Böning und Brigitte Fritschle eine geringe Bedeutung von Coaching als Personalentwicklungsinstrument in Unternehmen, so hatte 2014 Christopher Rauen Coaching mittlerweile als fest etabliert und als festen Bestandteil sogar jeder auch nur geringen Ansprüchen genügenden Personalentwicklung eingeschätzt.⁴ Jedoch sind diese Betrachtungen nicht explizit auf die Belange des öffentlichen Dienstes fokussiert. Es ist nicht auszuschließen, dass eine der stetigen Erfüllung öffentlicher Aufgaben verpflichtete Organisation gerade unter den erwähnten Sparzwängen für Coaching gerade nicht offen ist.

¹ Vgl. Kegelmann, S. 4 und Kastner, S. 109.

² Vgl. Backhausen/Thommen, S. 115.

³ Vgl. a. a. O., S. 198.

⁴ Vgl. Böning/Fritschle, S. 110 f und Rauen, Coaching. Praxis der Personalpsychologie, S. 1 f.

Gerade bei einer so anspruchsvollen Konstellation braucht es jedoch Menschen, die sich mit Engagement und fachlichem Hintergrund einsetzen. Es stellt sich damit die Frage, ob öffentliche Verwaltungen als Arbeitsumgebung für Promotoren von Coaching tatsächlich in Frage kommen.

Der Blick auf den privaten Sektor zeigt, dass sich hier Promotoren bereits für Coaching eingesetzt haben und dabei erfolgreich waren. Als Beispiel dafür lässt sich das Global Logistics Center von Mercedes-Benz in Germersheim nennen. Im benannten Fall hatte sich gezeigt, dass Promotoren im Management als Schlüsselfaktoren zur Etablierung von Coaching gelten können, da sie ganz persönliche Coaching-Erfahrungen gesammelt haben. Mit diesen Piloterfahrungen und mithilfe von Unterstützern, die dieses Verständnis von Coaching teilten, um gemeinsam an der Umsetzung eines Coaching-Konzeptes zu arbeiten, gelang ihnen insbesondere eine emotionale Verankerung. So konnten sie das bis dahin noch unbekannte Coaching-Konzept den Führungskräften vorstellen und sie hierfür gewinnen.⁵

Die Basis für einen ähnlichen Einsatz von Promotoren im öffentlichen Sektor könnte das Coaching im Rahmen des überfachlichen Betreuungskonzeptes für den Master-Studiengang Public Management (MPM) an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) bilden. Denn hier sollen unter anderem Coaching-Kompetenzen vermittelt werden, durch welche die Studenten einen Coachingprozess in der Organisation verankern und beauftragen können.⁶ Es stellt sich allerdings die Frage, ob sie dies im Rahmen der gegebenen Voraussetzungen in öffentlichen Verwaltungen auch tatsächlich anstreben und somit letztlich praktisch umsetzen (können).

In dieser Arbeit wird daher untersucht, ob sich unter dem Eindruck des Coachings an der HVF Absolventen als Promotoren von Coaching in ihren Verwaltungen engagieren. So wird sich zeigen, ob die Erfahrungen aus dem privaten Sektor auch für den öffentlichen Dienst gelten können, um Entscheidungsträgern und Führungskräften Coaching auch in der öffentlichen Verwaltung zugänglich zu machen.

⁵ Vgl. Metz/Rinck, S. 210.

⁶ Vgl. Zimmermann/Kese, S. 47.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Absolventen des Master-Studienganges Public Management der HVF als Promotoren von Coaching in deren Verwaltungen. Das Ziel der Untersuchung ist es herauszufinden, ob die ehemaligen und angehenden Absolventen als Promotoren tätig werden. Darüber hinaus soll untersucht werden, warum beziehungsweise warum sie sich nicht als Promotoren von Coaching einsetzen. Auch die Beantwortung der Fragen, wovon ein Promotoreneinsatz abhängt und auf welche Art und Weise die Absolventen als Promotoren tätig werden, sind Zielsetzungen dieser Arbeit. Der Fokus liegt bei der Bearbeitung dieser Fragen stets auf der subjektiven Perspektive der Absolventen selbst.

Das Ziel der Promotoren ist es, das Instrument Coaching in ihrer öffentlichen Verwaltung, was in dieser Arbeit insbesondere Kommunalverwaltungen sind, voranzubringen. Das kann bedeuten, dass ein vorhandenes Konzept mit Leben gefüllt oder dass Coaching erstmals bekannt gemacht wird, um es dann implementieren zu können. Die Bereitschaft der Verwaltung für Neuerungen wird als denkbare Einflussgröße für die Aktivitäten der Promotoren von Coaching mit betrachtet.

Im verwendeten Begriffsverständnis ist unter Coaching eine Begleitung, individuelle Beratung und Unterstützung für Personen mit Fach-, Führungs- und Steuerungsverantwortung zu verstehen.⁷ Die Basis bildet eine von Freiwilligkeit, Vertrauen, Diskretion und gegenseitiger Akzeptanz geprägte partnerschaftliche Arbeitsbeziehung zwischen Coachee und Coach, da oft Themen bearbeitet werden, die ohne diese Voraussetzungen zu einem Gesichtsverlust des Coachees führen können.⁸

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildet das Coaching im Rahmen des überfachlichen Betreuungskonzeptes des MPM-Studienganges. Aus diesem Coaching sollen Erfahrungen und Coaching-Kompetenzen der Studenten entstehen, die ihnen helfen zu verstehen, was Coaching zur Lösung komplexer

⁷ Vgl. Migge, S. 10, Böning/Fritschle, S. 39 ff., Backhausen/Thommen, S. 20 und Fischer-Epe, S. 18.

⁸ Vgl. Rauen, Coaching. Praxis der Personalpsychologie, S. 2, Mentzel, S. 156 und Fischer-Epe, S. 20.

Probleme beitragen und wie man es einsetzen kann.⁹ Die Themen sind dabei stets individuell und behandeln unter anderem Probleme des studentischen Alltags, innere Konflikte, aber auch Fragen zur Karriereplanung oder zur Work-Life-Balance.¹⁰ An der HVF baut das Coaching-Konzept auf einem Pool aus vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) zertifizierten Coaches auf. Es beginnt mit der Empfehlung für einen Coach sowie mit einem Auftragsklärungsgespräch und ermöglicht dann bis zu zehn zweistündige Coachinggespräche, die über die Studienzeit verteilt wahrgenommen werden können. Dieses Coaching-Angebot wird durch die Möglichkeit ergänzt, an einem interdisziplinären Projekt und Vertiefungsmodul (IPV) zum Themenfeld teilzunehmen. Zusätzlich werden Leistungen bei Erwerb eines Coaching-Zertifikats an der Führungsakademie Baden-Württemberg (FüAk) angerechnet.¹¹

Den Gegenstand der in dieser Arbeit durchgeführten explorativen Untersuchung bilden die ehemaligen und angehenden Absolventen des MPM-Studienganges an der HVF. Aufbauend auf der Fachliteratur aus den Themenbereichen Change-Management, Innovationsmanagement, Motivationsforschung und Prozessmanagement wurden teilstrukturierte Interviewleitfäden erstellt. Mittels dieser Leitfäden wurden Experteninterviews durchgeführt, deren Transkripte durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Die so gewonnenen Ergebnisse richten sich sowohl an die Absolventen des MPM-Studienganges, als auch an Praktiker in Kommunalverwaltungen, die mit Themen der Personalentwicklung betraut sind. Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, dass Promotoren und deren Aktivitäten im Kontext öffentlicher Verwaltungen mehr, wenn nicht sogar erstmals, Beachtung finden. Außerdem sollen die Potentiale eines Einsatzes von Promotoren deutlich werden.

⁹ Vgl. Zimmermann/Kese, S. 39, 47.

¹⁰ Vgl. a. a. O., S. 39 und Backhausen/Thommen, S. 396.

¹¹ Vgl. Zimmermann/Kese, S. 40 f., S. 45 – 49.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel untergliedert. Nach dem ersten einleitenden Kapitel thematisiert das Kapitel 2 die Ziele, Rollen und Aufgaben der Promotoren von Coaching. Im Fokus stehen die Rollen aus dem Promotoren-Modell von Gemünden und Walter. Hieran anschließend wird das Zusammenwirken der Promotoren skizziert und es werden ihre Aufgaben dargestellt. Den Schwerpunkt bilden dabei die Aufgaben zur Überwindung von Barrieren.

Im dritten Kapitel werden die persönlichen Ressourcen von Promotoren betrachtet. Außerdem wird in diesem Kapitel der organisatorische Kontext herausgearbeitet, indem die Unterstützung von Promotoren durch ihre Organisation betrachtet und die die Promotoren umgebende Organisationskultur thematisiert wird. Das Kapitel schließt mit der Erarbeitung des denkbaren persönlichen Nutzens für Promotoren.

Aufbauend auf dem inhaltlichen Fundament der vorangegangenen Abschnitte werden in Kapitel 4 die Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung sowie die Auswertung der gewonnenen Daten vorgestellt. Die in dieser Untersuchung gewonnenen Ergebnisse werden im Kapitel 5 aufgeführt. Es knüpft an die bis hierhin erarbeiteten Inhalte an und erläutert die Ergebnisse zu den vorhandenen Voraussetzungen und zur tatsächlichen Betätigung der Absolventen als Promotoren. Darüber hinaus werden der von den Absolventen wahrgenommene organisatorische Kontext in ihren Verwaltungen und der eingetretene Nutzen für die Organisation und für die Promotoren beschrieben.

Abschließend werden die Ergebnisse im letzten Kapitel verdichtet und es wird ein Ausblick zur weiteren möglichen Forschung in Bezug auf die Promotorenaktivitäten von Absolventen des MPM-Studienganges der HVF gegeben.

2 Rollen und Aufgaben der Promotoren von Coaching

2.1 Rollen nach dem Promotoren-Modell von Gemünden und Walter

Die Frage nach der treibenden Kraft für Neuerungsprozesse wurde in der Innovationsforschung schon früh gestellt. Immerhin werden mit Errungenschaften oft die Namen der Innovatoren, wie beim „Otto“-Motor, beim „Duden“ oder gar beim „Eiffel“-Turm verbunden. Es entstand im angelsächsischen Sprachraum der Begriff des „Champion“ für *das* herausragende Individuum als wichtigster Erfolgsfaktor einer Innovation. Diese Erkenntnis schien so fest gesichert, dass erst später durch Joseph A. Schumpeters Arbeit die Forschung hierzu neuen Antrieb bekam. Er trennte nun die Person von deren Funktion, und er fragte nach den zugrunde liegenden Rollen.¹² Unter Rolle wird im Folgenden stets ein Bündel von Verhaltenserwartungen bezüglich Aufgaben, Rechten und Pflichten an den Inhaber einer bestimmten Stelle verstanden. Diese können sich sowohl aus formalen Regelungen wie Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, aber auch aus informellen Gegebenheiten, so zum Beispiel aus der Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern, ergeben.¹³

Auf Schumpeters Erkenntnissen aufbauend definierte Eberhard Witte schließlich einen Promotor als eine Person, „die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv förder[t]“.¹⁴ Promotoren sind also die Treiber eines Innovationsprozesses, den sie durch die Bereitstellung von Ressourcen sowie durch das Überwinden von Widerständen aktiv unterstützen.¹⁵ Allen Promotoren gemein ist, dass sie über eine positive Einstellung und eine aktive Wandlungsbereitschaft verfügen.¹⁶ Bei der Unterscheidung der typischen Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel werden sie deshalb auch den „Visionären“ und „Missionaren“ zugeordnet. Gerade am Anfang eines Veränderungsprozesses sollten Promotoren eingebunden werden, um in Überzeugung von der Notwendigkeit und

¹² Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 122 f.

¹³ Vgl. Vahs/Brem, S. 181.

¹⁴ Witte (1973), S. 15 f, zitiert bei Hauschildt/Salomo, S. 125.

¹⁵ Vgl. Löhr, S. 45 und Vahs/Brem, S. 187.

¹⁶ Vgl. Krüger, S. 183.

Dringlichkeit des Vorhabens dieses voranzubringen.¹⁷ Dazu können sie mittels einer Stakeholderanalyse als Promotoren identifiziert und zugeordnet werden. Kriterien dabei sind deren Betroffenheit, aber auch ihre Einstellung zum Vorhaben und ihr Potential zur Beeinflussung des Vorhabens. Hier zeichnen sich die Promotoren, anders als die übrigen Interessengruppen im Veränderungsprozess, wie Neutrale, Befürworter oder gar Opponenten, dadurch aus, dass sie sowohl über ein hohes Einflusspotential als auch über ein hohes Unterstützungspotential verfügen.¹⁸ Krüger vergleicht sie daher in Analogie zur Mechanik mit den Zug- und Druckkräften, die kreative Spannung und Bewegung in das System bringen können.¹⁹

Laut Dietmar Vahs gehören Promotoren in der Regel als kleine Schlüsselgruppe dem Topmanagement an und versuchen, die Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen und durch ihre visionären Zukunftsbilder für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen.²⁰ Diese Sicht allein greift jedoch zu kurz, wie die folgenden Kapitel noch zeigen werden. Nichtsdestotrotz werden Promotoren als neugierig, lernwillig, aufgeschlossen, sachorientiert und begeisterungsfähig beschrieben und zeichnen sich durch ihre Energie und ihren Leistungswillen aus.²¹ Darüber hinaus gelten sie als risikofreudig gegenüber persönlichen und sachlichen Risiken.²²

So wie die Definitionen aufeinander aufbauten und immer wieder modifiziert wurden, veränderten sich auch die Promotoren-Modelle mit der Zeit. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt ist, wurden insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren immer wieder neue Promotorenrollen beschrieben und teilweise auf der Grundlage bestehender Promotoren-Modellen zu neuen Modellen ausgebaut.

¹⁷ Vgl. Klimmer, S. 222.

¹⁸ Vgl. a. a. O., S. 257 f.

¹⁹ Vgl. Krüger, S. 183.

²⁰ Vgl. Vahs, S. 357 f.

²¹ Vgl. Krüger, S. 183.

²² Vgl. Vahs, S. 367.

Autoren	Rollenbezeichnungen				
Schumpeter 1912	Erfinder	Unternehmer			
Schon 1963	inventor	product champion			
Rogers/Shoe-maker 1971	initiator	stimulator	legitimizer	decision maker	executor
Witte 1973	Fach-promotor	Macht-promotor			
Chakrabarti 1974	product champion	members of functional groups			
Rothwell et al. 1974	technical innovator	product champion	business innovator	chief executive	
Maidique 1980	technologist	product champion	executive champion	entrepreneur	
Roberts/Fusfeld 1981	idea generator	entrepreneur/champion	project leader	gatekeeper	sponsor/coach
Hauschildt/Chakrabarti 1988	Fach-promotor	Macht-promotor	Prozess-promotor		
Gemünden/Walter 1995	Fach-promotor	Macht-promotor	Prozess-promotor	Beziehungs-promotor	

Abbildung 1: Entwicklung der Promotoren-Modelle

Die Vorstellungen Schumpeters wurden von Witte 1973 zu einem Zwei-Promotoren-Modell mit einem Macht- und einem Fachpromotor ausgebaut. Dieses ergänzten Jürgen Hauschildt und Alok K. Chakrabarti um den Prozesspromotor bis Hans Georg Gemünden und Achim Walter eine vierte Promotorenrolle, den Beziehungspromotor, beschrieben haben. Dieses Vier-Promotoren-Modell ist damit umfassender, denn es baut auf vorangegangenen Modellen auf. Zudem ist es im Vergleich das modernste. Aus diesen Gründen sollen auf Basis des Promotoren-Modells von Gemünden und Walter nun die folgenden vier Promotorenrollen genauer betrachtet werden.²³

Machtpromotor

Diese Rolle baut überwiegend auf hierarchischer Macht auf. Entsprechend werden Machtpromotoren oft der ersten oder zweiten Führungsebene des

²³ Vgl. Vahs/Brem, S. 188.

Topmanagements zugeordnet.²⁴ Sie erteilen auf dieser Basis Aufträge, geben – vorwiegend materielle, aber auch personelle – Ressourcen frei und formulieren Ziele und Visionen. So sorgen sie für die Initialisierung und Konzipierung eines Innovationsprozesses. Sie orchestrieren die Erfolgsfaktoren, das heißt sie mobilisieren die Akteure und ermöglichen die Umsetzung und Verstetigung. Darüber hinaus helfen sie, Widerstände von Opponenten zu mindern, indem sie durch ihre Autorität vor allem die Willensbarrieren überwinden.²⁵ Ebenso leisten sie Überzeugungsarbeit.²⁶ Im Hinblick auf die Einführung von Coaching bedeutet das beispielsweise, dass sie sich freiwillig und demonstrativ zuerst coachen lassen sollten, da anderenfalls die Einführung für die Mitarbeiter nicht nachvollziehbar wäre, und Coaching als Maßnahme für Leistungsschwache sowie als Zeichen für Unfähigkeit gewertet würde. Eine Stigmatisierung der Nutzer wäre die Folge.²⁷

Oft übernehmen Machtpromotoren Aufgaben in Lenkungsausschüssen bei Projekten, da sie so über ihre hierarchische Stellung die erforderlichen formalen Entscheidungs- und Weisungskompetenzen einbringen können. Auf Basis von Zwischenergebnissen entscheiden sie über den weiteren Projektfortgang und beschließen in regelmäßigen Abständen wichtige Weichenstellungen.²⁸

Fachpromotor

Die Rolle der Fachpromotoren baut auf deren fachlichen und projektmethodischen Wissen sowie den entsprechenden Informationsquellen auf. Dieses Wissen steuern sie zu dem Veränderungsprozess bei, wodurch jedoch eine Unterstützung beispielweise durch externe Berater oder Fachabteilungen nicht ausgeschlossen werden muss.²⁹ Der Fachpromotor trägt durch das Einbringen von Ideen und Initiativen ebenfalls zur Initiierung des Veränderungsprozesses bei, er hilft aber auch als Experte bei der Generierung von Problemlösungen und Alternativen. Außerdem unterstützt er die mit der Implementierung betrauten Führungskräfte beziehungsweise Kollegen bei der Suche nach Lösungen, bei der konkreten

²⁴ Vgl. Krüger, S. 227.

²⁵ Vgl. Krüger, S. 130, Kristof, S. 230 und S. 154 sowie Vahs/Brem, S. 187.

²⁶ Vgl. Löhr, S. 45.

²⁷ Vgl. Rauen, Coaching. Praxis der Personalpsychologie, S. 55.

²⁸ Vgl. Klimmer, S. 235.

²⁹ Vgl. a. a. O., S. 236.

Ausarbeitung und schließlich bei der Realisierung. Durch das Vermitteln allgemeiner und besonderer Kenntnisse zum Thema versucht dieser Promotor Dritte von der Innovation zu überzeugen und so die gegebenenfalls in der Organisation auftretende Barriere des Nicht-Wissens, auf die im Kapitel 2.3.2 noch genauer eingegangen wird, zu adressieren und letztlich zu überwinden. Da er sich aber auch selbst ständig fortbildet, ist er gleichermaßen Lernender und Lehrender.³⁰

Im Rahmen einer Projektorganisation können Fachpromotoren auf unterschiedliche Weise eingebunden werden. Insbesondere als Berater, Unterstützer und Teammitglied im Projekt kommen Fachpromotoren in Frage. Wenn die Leitung von Teilprojekten diesen Fachspezialisten durchaus zugetraut wird, so wird jedoch ihr Einsatz als Gesamtprojektleiter eher verneint.³¹ In dieser Funktion wird stattdessen der Prozesspromotor bevorzugt.

Prozesspromotor

Prozesspromotoren treten als Moderator zwischen den Fach- und den Machtpromotoren auf, da sie durch ihr Verhandlungsgeschick, durch ihr diplomatisches Talent, aber auch mittels ihrer Kommunikationsfähigkeit Abstimmungsprobleme sehr gut verringern können.³² Daneben gehören die Problemdefinition und die Prozessgestaltung zu ihren Aufgaben. Diese bewältigen sie mittels ihres Organisations- und Führungsvermögens sowie mithilfe ihrer organisationsinternen Kenntnisse, um so organisatorisch-administrative Hürden zu überwinden. Sie erkunden die Interessenlagen und die Betroffenheit relevanter Stakeholder, um diese zu mobilisieren. Zusätzlich leisten sie Konzeptionsarbeit, indem sie Ziele, Teilziele und Aufgaben definieren und Termine und Budgets festlegen. Prozesspromotoren zeichnen sich durch eine Mischung aus Fach- und Führungskompetenz aus, aber auch durch ihre Bereitschaft Risiken zu

³⁰ Vgl. Kristof, S. 154 und S. 229, Krüger, S. 130, Löhr, S. 45 und Vahs/Brem, S. 187 f.

³¹ Vgl. Krüger, S. 130.

³² Vgl. Vahs/Brem, S. 188 und S. 190.

übernehmen. Insgesamt ist ihr Wirken eher indirekter Natur, da sie ihre Kenntnisse zu Arbeits- und Vorgehensweisen beisteuern.³³

Regelmäßig werden Prozesspromotoren mit der Leitung von Projekten betraut. Dann erledigen sie alle zum Erreichen der Projektziele erforderlichen Führungsaufgaben, wie die Planung, Überwachung und Steuerung des Projektes und die Führung der zugewiesenen Mitarbeiter. Als zentraler Ansprechpartner für einzelne Akteure sowie als Bindeglied zwischen diesen führen sie Meinungen zusammen, vermitteln und bearbeiten Konflikte. Auch um das Berichtswesen kümmern sie sich in dieser Funktion.³⁴

Wenngleich die Übereinstimmung dieser Promotorenrolle zu einem Projektleiter am größten ist, so kann ein Prozesspromotor Projektleiter sein, er muss es aber nicht. Zwar sind Eigenschaften, wie ein überdurchschnittliches Interaktionsvermögen, ein kooperatives Führungsvermögen, eine herausragende Problemlösungskapazität oder eine hohe konstruktive Kreativität beiden gemein, dennoch hatte eine Untersuchung gezeigt, dass nur 20 Prozent der Projektleiter diese Eigenschaften aufweisen. Der größte Unterschied zwischen beiden zeigt sich darin, dass Prozesspromotoren über Enthusiasmus für die Sache verfügen, während jene, die „lediglich Projektleiter“ sind, sich über ihre Rechte und Pflichten definieren. Damit ist Motivation eine Schlüsselressource, die im Kapitel 3.1 noch näher beleuchtet wird. Auch die Art und Weise, wie beide zum Projekt gelangen, unterscheidet sich hierdurch. Während der Projektleiter berufen wird, schaltet sich der Prozesspromotor selbst ein. Jürgen Hauschildt und Sören Salomo sprechen daher vom Prozesspromotor als „organischen“ Projektleiter, während im anderen Fall von einem eher „mechanistischen“ Verständnis die Rede ist.³⁵

Beziehungspromotor

Die vierte und jüngste Rolle im Promotorenkonzept, der Beziehungspromotor, kommt dann zum Einsatz, wenn Hürden gerade in der Kooperation mit externen, autonomen Partnern zu überwinden sind. In diesen Fällen hilft auch das

³³ Vgl. Klimmer, S. 235 f, Kristof, S. 154 und S. 230, Krüger, S. 130 und Löhr, S. 45.

³⁴ Vgl. Klimmer, S. 235 f.

³⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 148 f.

hierarchische Potential eines Machtpromotors nicht. So gelingt es gerade den Beziehungspromotoren mit ihren Netzwerkkenntnissen, mit ihren persönlichen Beziehungen sowie durch ihre soziale Kompetenz und ihr diplomatisches Geschick eine Verbindung zu weiteren Promotoren herzustellen. Sie fördern den Dialog und helfen als Schlichter bei Motiv- und Wahrnehmungskonflikten.³⁶ Auf diese Weise unterstützen sie gerade die Prozesspromotoren in der Beziehungsarbeit, indem sie dafür sorgen, dass man von weiteren Partnern weiß und miteinander zusammenarbeiten kann, darf und möchte.³⁷

Denkbar ist der Einsatz von Beziehungspromotoren beispielsweise im Bereich der Personalentwicklung, denn gerade zur Ein- und Durchführung von Coaching-Maßnahmen ist ein Pool von externen Coaches wichtig. Geeignete Coaches zu finden, um mit diesen Kontakte aufzubauen und zu pflegen, sind daher wichtige Aufgaben insbesondere für diese Promotorenrolle. Hiervon kann der Erfolg des Coaching-Programms maßgeblich abhängen.³⁸

2.2 Zusammenwirken der Promotoren

Für das Zusammenwirken von Promotoren werden in der Literatur zwei arbeitsteilige Promotorenstrukturen, die mitunter auch als Promotorensystem bezeichnet werden,³⁹ beschrieben: das Promotorengespann und die Troika. Bei beiden handelt es sich um eine Struktur von Interaktionsbeziehungen zwischen Promotoren zur Lösung und Durchsetzung eines einmaligen Problems, die sich, anders als eine formale Organisation, nicht in der Festlegung dauerhafter Rechte und Pflichten erschöpft.⁴⁰ Zum Teil wird in der Literatur statt von einer Struktur auch von einer Koalition von Promotoren gesprochen.⁴¹ Es kann vermutet werden, dass sich der Unterschied allein dadurch ergibt, ob der Blick auf das Modell oder mehr auf die dem Modell zugrunde liegende Praxis gerichtet ist.

³⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 137 f, Löhr, S. 45 und Vahs/Brem, S. 189.

³⁷ Vgl. Kristof, S. 154 und S. 230.

³⁸ Vgl. Rauen, Coaching. Praxis der Personalpsychologie, S. 60 f.

³⁹ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 748.

⁴⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 135.

⁴¹ Vgl. Vahs/Brem, S. 188.

Das zweiköpfige Promotorengespann besteht in der Regel aus einem Machtpromotor und einem Fachpromotor, der zugleich die Aufgaben eines Prozesspromotors abdeckt. Diese Kombination habe sich laut Witte als umsichtig erwiesen. Das heißt, dass sich hier deutlich höhere Innovationsgrade zeigten.⁴²

Darüber hinaus gibt es auch ein dreiköpfiges System, das Troika genannt wird. Es besteht aus einem Machtpromotor, einem Fachpromotor und einem Prozesspromotor. In der Literatur scheint man sich einig zu sein, dass es mit Abstand die besten Arbeitsergebnisse zeigt, weil in ihm alle wichtigen Aufgaben abgedeckt werden.⁴³ Hier wird der Fachpromotor mit seinem Fachwissen durch den Machtpromotor unterstützt, der im Sinne eines Sponsors Ressourcen einbringt, Entscheidungen trifft und sie durchsetzt. Der Prozesspromotor übersetzt die Sprache der beiden, stellt die Verbindung her und verhindert so Insellösungen. Er steht damit im Zentrum der Informationsflüsse und unterhält zusätzlich Informationsbeziehungen zu Akteuren außerhalb der Troika.⁴⁴ Der Beziehungspromotor kann gerade im Hinblick auf die Interaktion mit externen Partnern wesentliche Beiträge leisten.⁴⁵ Er soll hier jedoch nur ergänzend erwähnt sein, der er kein fester Bestandteil der Troika ist.

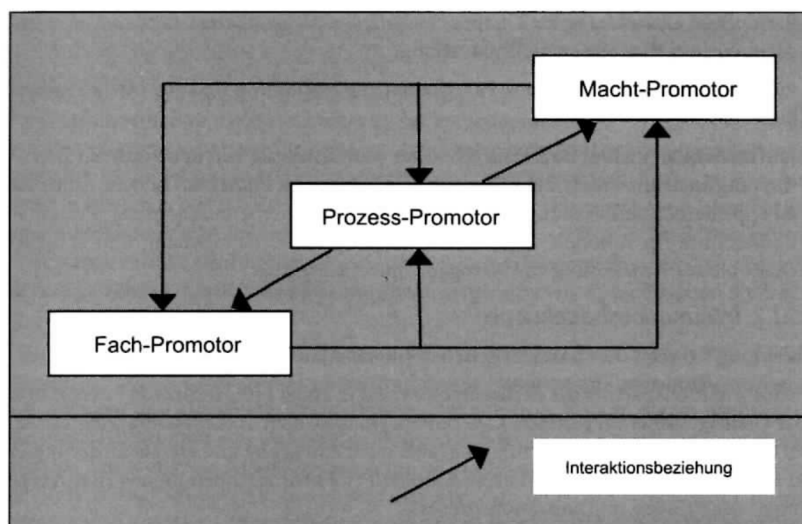


Abbildung 2: Promotorensystem der Troika

⁴² Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 130 und S. 133.

⁴³ Vgl. ebd. und S. 133, Kristof, S. 153 f und Vahs/Brem, S. 189.

⁴⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 135 bis 137.

⁴⁵ Vgl. ebd.

Für beide Systeme lässt sich letztlich festhalten, dass durch die Arbeitsteilung jeder Promotor spezifische Beiträge einbringt, die von den übrigen Promotoren nicht oder nur wenig effizient beigesteuert werden können. Der Erfolg hängt dabei von der Qualität der Zusammenarbeit und von der Intensität der Abstimmung untereinander ab. Daneben ist auch die Interaktion mit den übrigen Betroffenen und Beteiligten von Bedeutung.⁴⁶ Ferner wurde festgestellt, dass mit der Anzahl der Promotoren der Neuigkeitsgrad, die Relevanz der beschafften Informationen und der wirtschaftliche Erfolg zunehmen. Ebenso konnten mit steigender Promotorenzahl die Effekte durch Opponenten immer besser abgeschwächt werden.⁴⁷

Promotorensysteme können auf unterschiedliche Art und Weise entstehen. Als Grundlage dient das Bewusstsein der Promotoren, dass sie aufeinander angewiesen sind, da sie sich nur gemeinsam gegen Widerstände durchsetzen können.⁴⁸ Haben die Initiatoren einen hohen Rang in der Hierarchie, können sie also beispielsweise als Machtpromotor agieren, veranlassen sie den Start, indem sie in klassischer Weise „von oben“ gezielt Mitarbeiter beauftragen. Sollten die Initiatoren hingegen einen mittleren hierarchischen Rang haben und sie über ein Budget verfügen, so können sie kleinere Vorhaben durchführen, auch ohne dies durch ihre Vorgesetzten billigen zu lassen und Untergebene hinzuziehen. Erst wenn deutlich wird, dass das Vorhaben realisierbar ist, wird der Dienstweg gewählt, um den Vorgesetzten als Machtpromotor zu gewinnen. Für Initiatoren aus niedrigeren Hierarchieebenen ist es wiederum schwieriger. Sie sind angehalten, sich gegenüber formalen Instanzen mit ihrer Initiative zu engagieren, um dann durch einen Vermittler, der durchaus die Rolle eines Prozesspromotors übernehmen kann, einen Machtpromotor zur finalen Initiierung zu finden.⁴⁹

2.3 Aufgaben der Promotoren

Das Aufgabenspektrum für Promotoren ist umfassend und vielfältig. Neben jenen Aufgaben, die sich für alle vier dargestellten Promotorenrollen in vielen

⁴⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 134, Kristof, S. 156 und Vahs/Brem, S. 189.

⁴⁷ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 130 und S. 133 f.

⁴⁸ Vgl. Vahs/Brem, S. 188.

⁴⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 132.

Veränderungsprozessen ergeben, soll im Folgenden auch die Hauptaufgabe für Promotoren betrachtet werden – das Überwinden verschiedener Widerstände. Hier können einzelne Promotorenrollen Beiträge in unterschiedlichem Maße einbringen.

2.3.1 Aufgabenkanon der Promotoren

In einigen wesentlichen Aufgaben kommt es auf die spezielle Promotorenrolle nicht an. Denn alle vier Rollen sollen den Wandel in Gang bringen, also eine „organisationale Energie“ aufbauen.⁵⁰ Dazu gehört unter anderem das Mobilisieren von Unterstützern. Diese Aufgabe ist gerade im Hinblick auf die Unentschlossenen im Veränderungsprozess wichtig. Sie bilden die abwartende Mehrheit, welche die Auseinandersetzung zwischen den Promotoren und den Opponenten beobachtet und sich letztlich an jenen orientiert, die die Oberhand gewinnen. Doch nicht nur um der Mehrheit willen, sondern auch, um weitere Mitgestalter zu gewinnen, ist die Bemühung der Promotoren um diese Gruppe wichtig. Dazu gilt es, deren Betroffenheit, Wahrnehmungen und Einstellungen aufzugreifen und eine Veränderungsdynamik zu erzeugen.⁵¹

Ähnlich soll auch mit der Zielgruppe umgegangen werden. Um diese für das Anliegen „Coaching“ zu gewinnen und einzubinden, muss klar sein, wer aufgeschlossen gegenüber diesem Thema ist, was die Bewertung durch die Zielgruppe günstig beeinflussen kann und letztlich welche Maßnahmen zur konkreten Beteiligung daraus abzuleiten sind. Wichtig ist dabei stets zu wissen, dass die Wahrnehmung der Akteure eine individuelle Wirklichkeit schafft und nicht zwingend die „wahren“ Tatsachen gesehen werden. Ob die Einbindung dann ohne Mitwirkungsmöglichkeiten, nur durch ausgewählte Wissensträger oder sogar durch eine umfassende Delegation zur selbstorganisierten Lösungserarbeitung erfolgt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hier wirken sich der zu erwartende individuelle Vorteil, die Vereinbarkeit mit Werten und Bedürfnissen der Zielgruppe, der Grad an Komplexität und die Sichtbarkeit der Neuerung für die Zielgruppe aus.⁵²

⁵⁰ Vgl. Krüger, S. 129.

⁵¹ Vgl. Kegelmann, S. 15 f.

⁵² Vgl. Kristof, S. 162 und S. 229.

Insgesamt wird der Erfolg der Veränderungsmaßnahme jedoch von Initiative abhängen. Diese auszulösen, sie aufrechtzuerhalten und letztlich deren Potential der Problembewältigung zuzuführen sind damit die Aufgaben, an welchen alle Promotoren zu arbeiten haben.⁵³

2.3.2 Die Hauptaufgabe: Das Überwinden von Barrieren

Durch ihren persönlichen und engagierten Einsatz können Promotoren unterschiedliche Barrieren in ihren Organisationen überwinden.⁵⁴ Als Barriere wird hier die Ablehnung von Entscheidungen oder Maßnahmen aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei Individuen, aber auch bei Gruppen oder sogar in der ganzen Belegschaft, verstanden. Diese mentalen Sperren gelten jedoch als normale Begleiterscheinung bei Neuerungen, weil Organisationsmitglieder bisweilen eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten.⁵⁵ Die Barrieren, können dabei sehr unterschiedliche Erscheinungsformen haben, sei es durch vorgebrachte Bedenken und Gegenargumente, sei es durch Verzögerungstaktiken wie das Versäumen von Terminen oder überhaupt durch passives Verhalten.⁵⁶ Als Ursachen von Barrieren gelten sowohl fehlendes Anpassungsvermögen und fehlende Anpassungsbereitschaft als auch administrativen Hürden.⁵⁷ Indem Promotoren bei der Bewältigung dieser Ursachen helfen, leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Überwindung der Barrieren des Nicht-Wissens, des Nicht-Wollens und des Nicht-Dürfens.

Barriere des Nicht-Wissens

Mit der Barriere des Nicht-Wissens wird sowohl das Unverständnis durch das Fehlen oder durch eine unzureichende, nicht zweckdienliche Kommunikation wichtiger Informationen verstanden. Sie umfasst aber auch die Furcht vor dem noch nicht Bekannten. Hieraus ergibt sich eine geringe persönliche Toleranz für die Veränderung der eigenen eingefahrenen Gewohnheiten.⁵⁸

⁵³ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 755.

⁵⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 125 f.

⁵⁵ Vgl. Vahs, S. 356.

⁵⁶ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 754.

⁵⁷ Vgl. Vahs, S. 357 und Hauschildt/Salomo, S. 125.

⁵⁸ Vgl. Vahs/Weiland, S. 374.

Die Bewältigung dieser Barriere erfolgt, soweit es tatsächlich an Informationen und Kenntnissen in der Belegschaft mangelt, durch alle Arten von Kommunikation. Dabei ist das Ziel, neue Werte und Verhaltensweisen zu vermitteln und nicht nur Inhalte zu verbreiten. Trainingskonzepte helfen dabei, diese neuen Verhaltensweisen einzuüben. Darüber hinaus muss auch die Lernangst, also die Furcht, sich notwendige Kompetenzen aneignen zu können, angesprochen werden. Dazu muss die Möglichkeit zum Lernen erst einmal eröffnet werden.⁵⁹

Diese Lernprozesse können einzeln, aber auch in Gruppen angesprochen werden. Insbesondere was den Abbau von Vorbehalten angeht, können vor allem gemeinsame Lernprozesse in Gruppen helfen, eine offene Haltung gegenüber dem Neuen einzunehmen.⁶⁰ Außerdem kann Coaching, das voranzubringen ja eigentlich das Ziel der Promotorenaktivitäten ist, gleichzeitig als Instrument zur Bewältigung dieser Barriere dienen.⁶¹

Als Grundlage zur Bewältigung dieser Barriere müssen Zeit und Kosten für die Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung beachtet werden. Dabei sollte entsprechend mehr Zeit eingeplant werden, je mehr Mitarbeitern Kenntnisse zu vermitteln sind.⁶² Eine weitere Grundlage bildet der tolerante Umgang mit Fehlern. Erst wenn Fehler zugelassen werden, wird die Belegschaft eine erhöhter Bereitschaft zeigen, sich die neue Lösungen anzueignen.⁶³

Barriere des Nicht-Wollens

Im Zentrum dieser Barriere stehen die handelnden Personen, die Entwicklungen nicht nur fördern, sondern auch aktiv hemmen können. In dem Ansinnen, dass bisher Geschaffenes auch für die Bewältigung von Zukunftsproblemen ausreicht, hat man sich mit seinen Beziehungsgeflechten und Absicherungsmechanismen gegen persönliche Risiken eingerichtet.⁶⁴ Neben diesen persönlichen Vorbehalten

⁵⁹ Vgl. Schein, S. 45 f.

⁶⁰ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 282.

⁶¹ Vgl. Vahs, S. 370 und Vahs/Weiland, S. 378.

⁶² Vgl. Vahs/Weiland, S. 376 f.

⁶³ Vgl. Vahs, S. 370.

⁶⁴ Vgl. a. a. O., S. 360.

und dem Mangel an Problembewusstsein umfasst die Barriere des Nicht-Wollens auch das fehlende Vertrauen zu den Initiatoren der Veränderung. Hinzukommen kann als weitere Ursache der befürchtete Verlust von Macht und Status.⁶⁵ Im Kern des Problems führen diese Aspekte zu einer fehlenden Motivation. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass es den Promotoren gelingt, dieses Problem auszumachen und zu überwinden, um Coaching erfolgreich in ihren Verwaltungen voranzubringen.⁶⁶

Zur Überwindung der Barriere des Nicht-Wollens muss also eine möglichst positive Einstellung zum Thema Coaching in der Belegschaft erzeugt werden. Dazu kommen zum einen die rechtzeitige und offene Kommunikation des Themas und die aktive Einbindung und Kontrolle der Betroffenen in den Veränderungsprozess in Frage, wobei Belohnungs- und Sanktionsmechanismen helfen können. Zum anderen können aber auch Führungsinstrumente wie die Anweisung und Delegation in Betracht kommen.⁶⁷ Jedoch kann gerade die Anwendung von explizitem und implizitem Zwang, wenngleich damit schnell Widerstand gebrochen werden kann, auch die Mitarbeiter gegen die Promotoren aufbringen. Ebenso manipulative Taktiken, mögen sie gegebenenfalls auch kostengünstiger sein, können für die Zukunft Probleme mit sich bringen, sollten sie irgendwann als manipulativ wahrgenommen werden.⁶⁸ Aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit dürfte diese Herangehensweise aber ohnehin mit einem auf Offenheit und Vertrauen basierenden Coaching von Haus aus unvereinbar sein.

Ein weiterer Ansatz zur Überwindung der Barriere des Nicht-Wollens ist die Vorbildwirkung der Vorgesetzten.⁶⁹ Diese können positive Impulse setzen, indem sie über eigene Coaching-Erfahrungen sprechen. Das ist umso bedeutsamer, als dass es immer wieder zu Scheu vor der Inanspruchnahme von Coaching durch den Arbeitgeber kommt. Als Ursache werden hier neben Unsicherheiten zur Coachingqualität auch die befürchtete Diskrepanz zwischen dem

⁶⁵ Vgl. Vahs/Weiland, S. 374.

⁶⁶ Vgl. Vahs, S. 363 f.

⁶⁷ Vgl. Krüger, S. 271, Vahs, S. 370 und Vahs/Weiland, S. 378.

⁶⁸ Vgl. Vahs/Weiland, S. 377.

⁶⁹ Vgl. Krüger, S. 271.

Informationsbedürfnis des Arbeitgebers beziehungsweise Dienstherrn einerseits und dem persönlichen Wunsch nach Diskretion andererseits identifiziert. Eine nachdringliche Empfehlung des Arbeitgebers wäre hierfür jedoch keine geeignete Maßnahme, so hätte diese doch anordnenden Charakter und würde daher erst recht zur Ablehnung bei den Betreffenden führen. Eine Auftragsklärung zu dritt zwischen Coach, Coachee und Arbeitgeber mit der gemeinsamen Festlegung der Ziele und der Zusicherung des Vertrauensschutzes sind dagegen die geeigneteren Herangehensweisen.⁷⁰

Barriere des Nicht-Dürfens

Wenn Widerstand bedingt ist durch den Mangel an Koordination und Kooperation zwischen Struktureinheiten oder durch Abschottungstendenzen und Konkurrenzdenken infolge zu starker Gruppennormen, muss die Barriere des Nicht-Dürfens bewältigt werden. Auch das Verfolgen unterschiedlicher Ziele durch die Struktureinheiten sowie ein zu enger Fokus der Veränderung, der viele Stakeholder außer Acht lässt, sind Aspekte dieser Barriere.⁷¹ Zu erkennen ist sie zum Beispiel daran, dass Kollegen nicht voneinander wissen und die Suche von Partnern scheuen. Die Barriere des Nicht-Dürfens zeigt sich auch dadurch, dass unterschiedlichste Normen es den Kollegen verbieten, mit anderen in Interaktion zu treten und man sich deshalb vor einer konkreten Beziehung scheut. Es entsteht die Einstellung, mit diesen Kollegen nicht zusammenarbeiten zu wollen.⁷² Die Barriere des Nicht-Dürfens geht somit über reine Verbote hinaus und umfasst auch organisatorisch-administrative Widerstände, welche die Promotoren zu bewältigen haben.

Ein Ansatz zur Bewältigung ist daher der Aufbau einer vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsbeziehung über die Grenzen von Struktureinheiten hinweg. Dazu müssen gleichwohl die bisher bestehenden Arbeits- und Sozialbeziehungen bei der organisatorischen Neugestaltung beachtet werden. Gerade mittels partnerschaftlicher Leistungsbeiträge, mithilfe ihrer Netzwerkkennntnisse und über persönliche Kontakte können die Promotoren

⁷⁰ Vgl. Pühl, S. 193 f.

⁷¹ Vgl. Vahs/Weiland, S. 374 f.

⁷² Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 138.

Verbindungen zu Partnern herstellen und den Dialog fördern. Durch ihr diplomatisches Talent agieren sie dabei zusätzlich als Schlichter bei Motiv- und Wahrnehmungskonflikten und überbrücken so Distanzen. Die rasche Stabilisierung der neuen sozialen Beziehungen sollte schließlich dabei helfen, alte hinderliche Verhaltensmuster untereinander nicht neu entstehen zu lassen.⁷³

⁷³ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 138 und Vahs, S. 370.

3 Einsatzvoraussetzungen und Nutzen der Promotoren

Damit sich die Absolventen als Promotoren für Coaching einsetzen können, müssen verschiedene Voraussetzungen sowohl in der eigenen Person als auch durch die Organisation erfüllt sein, damit sich aus diesem Wirken ein Erfolg für die Organisation und gegebenenfalls ein Nutzen für den Promotor selbst einstellen kann. Diese Voraussetzungen und Effekte sollen nun näher betrachtet werden.

3.1 Einsatz persönlicher Ressourcen

Damit Innovationen erfolgreich sein können, bringen Promotoren sich mit ihrer Persönlichkeit, mit ihrer Position, mit Wissen und Wollen ein. Einige der zugrundeliegenden Ressourcen, die zum Teil auch als Machtquellen bezeichnet werden, unterscheiden sich, wie bereits im Kapitel 2 beschrieben, durch die jeweilige Promotorenrolle.⁷⁴ Daher werden an dieser Stelle nicht die Ressourcen aus diesen Rollen, sondern vielmehr persönliche Ressourcen, die erst Personen zum Promotor machen, dargestellt.

Promotoren werden Attribute wie eine positive Einstellung, eine aktive Wandlungsbereitschaft und ein Erscheinungsbild, das mit Energie, Arbeitseinsatz und Leistungswillen beschrieben werden kann, zugeschrieben.⁷⁵ Dafür braucht es eine treibende Kraft: die persönliche Motivation. Sie wird als treibende Energie nicht nur außerhalb der Arbeitsumgebung, sondern gerade auch zur Bedürfnisbefriedigung *in* und – noch wichtiger – *durch* die Arbeit benötigt. Der Promotor muss neben der Attraktivität seiner Handlungsoptionen auch deren tatsächliche Realisierbarkeit als gegeben einschätzen. Erst dann entsteht die Bereitschaft zum proaktiven Handeln. Zusätzlich sind greifbare persönliche Motive, die mit situativen Anreizen ineinandergreifen, wichtig. Bei einem Einsatz für Coaching wird es nicht um die Beseitigung eines Mangels gehen, stattdessen rücken Phänomene wie Neugier, Lust auf Herausforderung und Interesse am Lernen sehr viel wahrscheinlicher in den Fokus. Bei einer Zuordnung in die

⁷⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 120, 124.

⁷⁵ Vgl. Kegelmann, S. 15.

Maslowsche Bedürfnispyramide wird sich dieser Antrieb also mehr auf die Frage der Selbstverwirklichung erstrecken.⁷⁶

Damit Motivation entstehen kann, werden starke positive Marker benötigt. Daher sollten die persönlichen Ziele solche Marker beinhalten, also Bilder erstrebenswerter Zustände verkörpern. Dann erst kann es gelingen, die zu erledigenden Aufgaben im Hinblick auf diese persönlichen Ziele zu gewichten, um sich so über das Tagesgeschäft hinaus für weitere Themen, wie hier das Coaching, zu engagieren.⁷⁷

Im Rahmen der Promotorenforschung spielt auch das Intrapreneurship bei der Betätigung von Promotoren eine wichtige Rolle. Intrapreneure, die bildhaft auch als Unternehmer im Unternehmen umschrieben werden, sind begrifflich eine Verknüpfung von „*intracorporate*“ und „*entrepreneur*“. Damit soll verdeutlicht werden, dass Innovationsgeist mit dem unternehmerischen Talent, Visionen eigeninitiativ zu verwirklichen, verbunden ist. Intrapreneure verfügen über betriebliche Ressourcen, sie sind risikofreudig und nutzen Fehler, um daraus zu lernen. Sie zeigen, besonders bezogen auf ihr Vorhaben, im besonderen Maße Leistung und verfolgen eigene Visionen.⁷⁸ Besonders deutlich bringt Gifford Pinchot mit seinen „Zehn Geboten für Intrapreneure“ zum Ausdruck, was Intrapreneure ausmacht. Er erwähnt neben diesen eher positiv besetzten Attributen eben auch, dass Intrapreneure gern für sie hinderliche Anordnungen umgehen und dass sie gern im Verborgenen arbeiten, um Abwehrmechanismen ihrer Organisation zu vermeiden. Daneben haben Sie das Talent, mit ihrer Intuition besonders nützliche Helfer zu finden und sich aus Konflikten in ihrer Organisation herauszuhalten.⁷⁹

Darüber hinaus werden in der Literatur weitere förderliche persönliche Ressourcen für Promotoren beschrieben. So wird beispielsweise die Veränderungskompetenz angeführt, worunter ein buntes Potpourri aus Fähigkeiten und Eigenschaften zu verstehen ist, das unter anderem eine

⁷⁶ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 326, S. 330 und S. 333 f sowie Fischer, S. 38.

⁷⁷ Vgl. Fischer, S. 15 f und S. 40 f.

⁷⁸ Vgl. Vahs/Brem, S. 182 f.

⁷⁹ Vgl. Vahs/Brem, S. 186 und Völker/Thome/Schaaf, S. 146.

Sensibilität für schwache Signale, ein situatives Improvisationstalent oder die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion umfasst. Ausgearbeitete Grundlagen finden sich zu diesem Oberbegriff bislang jedoch kaum.⁸⁰ Weitere tangierende Ressourcen, wie die Fähigkeit für ein effizientes Zeitmanagement, Glaubwürdigkeit und Autorität oder eine ausgewogene Mischung jener Fähigkeiten, die unter dem Begriff „Multiple Intelligenz“ zusammengefasst werden, sollen hier nur am Rande erwähnt bleiben.⁸¹

3.2 Vereinbarkeit des Promotors mit seiner Organisation

Im Vorfeld der Überlegungen, wie Promotoren in ihre Organisation passen können und was die Organisation tun kann, damit Promotoren aktiv werden, muss erst einmal Klarheit zum Begriff „Organisation“ bestehen. Im hier verwendeten Begriffsverständnis wird es um das soziale System gehen, das aus einer eigenen Identität besteht, das sich aber auch aus den Identitäten seiner Mitglieder zusammensetzt, die in einem sozialen Kontext zueinander stehen, miteinander interagieren und kommunizieren.⁸² Es kann daher auch als komplexer Interaktionsprozess von Stakeholdern verstanden werden, die die Struktur eines Veränderungsprozesses mit Redundanzen, Regularien und Stabilitäten erzeugen.⁸³ Damit wird in den folgenden Ausführungen das sozialwissenschaftlich geprägte institutionelle Organisationsverständnis zugrunde gelegt, bei dem nicht nur formale, sondern gerade auch informale Aspekte betrachtet werden.⁸⁴

3.2.1 Unterstützung von Promotoren durch die Organisation

Damit sich Promotoren tatsächlich für ihre Organisation einsetzen möchten, braucht es über deren Motivation hinaus auch eine Unterstützung durch die Organisation. Unterstützung meint hier sowohl das Erzeugen von günstigen Voraussetzungen durch die Organisation, damit es Promotoren geben kann, als auch, dass Promotoren mit Instrumenten beziehungsweise Hilfsmitteln ausgestattet werden, die deren Handeln erleichtern. Das bedeutet, dass die

⁸⁰ Vgl. Kristof, S. 158.

⁸¹ Vgl. a. a. O., S. 159 f, Krüger, S. 189 und Löhr, S. 51 ff.

⁸² Vgl. Baecker/Dievernich/Schmidt, S. 10 f.

⁸³ Vgl. Backhausen/Thommen, S. 117.

⁸⁴ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 472 f.

jeweilige Verwaltung angehalten ist, möglichst umfassend eine Befriedigung persönlicher Bedürfnisse zu ermöglichen. Wenn es ihr gelingt, das Gefühl zu erzeugen, geschätzt zu werden, unterstützt zu werden und Sicherheit zu geben, werden sich nicht nur die Promotoren im Sinne der Erreichung der Organisationsziele verhalten.⁸⁵

Über die Förderung der Verbundenheit hinaus müssen Promotoren aber auch zu ihrer Arbeit befähigt werden, unter anderem indem sie mit Verantwortlichkeiten und Machtbefugnissen ausgestattet werden.⁸⁶ Dies kann durch autonomiefreundliche Strukturen und Tendenzen zur Demokratisierung geschehen. Indem Beurteilungsmacht durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verliehen wird, eröffnen sich den Promotoren eigene Entscheidungsspielräume. Die Anordnung als Linien- oder Stabsstelle allein wäre hingegen eher nicht zielführend.⁸⁷

Auch durch die Verteilung von Informationen können Promotoren unterstützt werden. Das lässt sich insbesondere durch eine innovationsfreundliche Informationspolitik bewerkstelligen, durch die die Notwendigkeit der Neuerung in einer empfängeradäquaten Sprache verdeutlicht wird, beziehungsweise indem auch Informationen möglichst leicht zugänglich bereitgestellt werden.⁸⁸ Zur Informationspolitik können darüber hinaus Informationsveranstaltungen gehören, die über Coaching als Personalentwicklungsinstrument aufklären. Auch Gelegenheiten, in denen die Führungsspitze offen ihre Erfahrungen mit dem Coaching weitergibt, ergänzen das Repertoire an Informationsmöglichkeiten.⁸⁹ In dieser Frage hat das Kausalmodell des Unternehmenswandels gezeigt, dass mit einer zeitnahen und ausreichenden Information die Motivation zur Veränderung gestärkt werden kann, wodurch Anreize zur aktiven Mitarbeit gesetzt werden.

⁸⁵ Vgl. Migge, S. 332 f.

⁸⁶ Vgl. Schein, S. 28 f.

⁸⁷ Vgl. Baecker/Dievernich/Schmidt, S. 80.

⁸⁸ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 748.

⁸⁹ Vgl. Rauen, Coaching. Praxis der Personalpsychologie, S. 56.

Gerade dieser Motivation wird eine Schlüsselrolle für den Wandel zugesprochen.⁹⁰

Durch geeignete organisatorische Voraussetzungen kann auch das Wirken von Intrapreneuren und damit zugleich das von Promotoren, die wie ein Intrapreneur arbeiten, unterstützt werden.⁹¹ Solche Voraussetzungen sind zum Beispiel der freie Zugriff auf Ressourcen und direkte Informationswege, gerade zum Topmanagement. Auch die Übertragung einer ganzheitlichen Prozessverantwortung sowie das Gewähren erfolgsabhängiger Anreize können förderlich für Intrapreneure sein.⁹²

Abschließend müssen aber auch die Kosten für die Betätigung von Promotoren bedacht und, sollten sie als tragbar eingeschätzt werden, gegebenenfalls aufgebracht werden. Damit sind sowohl Kosten aufgrund von Regelverstößen durch Promotoren gemeint, aber auch Kosten im Falle des Ausfallens von Schlüsselpersonen, die einen Abbruch des Vorhabens mit sich bringen können.⁹³

Die Meinungen, ob eine Arbeitsteilung von Promotoren bewusst ermöglicht werden kann, gehen mitunter auseinander. Nichtsdestotrotz finden sich in der Literatur verschiedene Darstellungen, wie eine Promotorenstruktur gezielt aufgebaut werden kann.⁹⁴ Ausgangspunkt dieser Erwägungen ist die Rolle des Fachpromotors, um welche herum die Organisation errichtet wird. So kann man dessen Defizite, wie etwa Ressourcen, über die er selbst nicht verfügt, kompensieren. Dazu muss ein Machtpromotor eingebunden werden, der das Engagement dieses Fachpromotors fördern möchte. Erst dann stellt sich die Frage, wie organisatorische, fachliche und sprachliche Distanzen überbrückt werden. Hier wird ein Prozesspromotor hinzugezogen. Wichtig bei diesem Findungsprozess ist, dass die Mitglieder selbst zueinanderfinden und ihre Positionen definieren, damit ein Team mit großer Kohäsion entstehen kann. So wird das wichtige Potential zur Konfliktverarbeitung gestärkt. Hierzu ist es die

⁹⁰ Vgl. Vahs, S. 453 ff.

⁹¹ Intrapreneurship im Sinne einer förderlichen Ressource von Promotoren wurde im Kapitel 3.1 näher betrachtet.

⁹² Vgl. Vahs/Brem, S. 185.

⁹³ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 128.

⁹⁴ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 748 ff.

Aufgabe der Organisation, die Anbahnung und Herstellung persönlicher Kontakte zu unterstützen, indem sie informelle Gesprächskreise oder hierarchieübergreifende Treffen ermöglicht und für Interessierte frei zugängliche Seminare anbietet.⁹⁵ Auch partizipatorische Führung und die Einbindung etwaiger Promotoren in Arbeitsgruppen können den Weg zu einem Promotorensystem ebnen.⁹⁶

3.2.2 Promotoren in der Kultur ihrer Organisation

Die Kultur der Organisation, in der die Promotoren tätig werden, ist ebenfalls maßgeblich für den Erfolg von Neuerungen. So werden sie es nicht zwingend leichter haben, Coaching voranzubringen, wenn es einen weitgehenden Konsens der Arbeitnehmerwerte gibt, durch den man sich diesem Personalentwicklungsinstrument verschließt. Stattdessen wird ein Minimalkonsens in Verbindung mit einer heterogenen Wahrnehmung in der Belegschaft zu einer innovationsförderlichen Kreativität führen. Darüber hinaus dürften die Promotorenaktivitäten in Organisationskulturen unterstützt werden, in denen Innovationsbereitschaft als bewusst vertretener Wert gilt⁹⁷, der möglichst durch das Handeln der Führungsspitze auch vorgelebt wird. Zusätzlich bedarf es einer gelebten Fehlertoleranz, um die Initiative beim Ausprobieren von Neuem nicht zu hemmen.⁹⁸

Umgedreht kann die Organisationskultur die Promotoren in ihren Aktivitäten auch behindern. Werden bewährte Praktiken infrage gestellt oder befürchten Struktureinheiten, dass ihr Wert durch die Neuverteilung von Kompetenzen und einem damit gegebenenfalls einhergehenden Machtverlust geschmälert wird, so dürften die Promotoren auf energischen Widerstand stoßen. Auch Beharrungstendenzen bremsen den Drang zur Neuerung aus. Ähnliches gilt gerade dann, wenn die Organisation in der Vergangenheit erfolgreich war, und man sich darauf beruft. Statt sich Neuem zu öffnen wird an ehemals erfolgreichen Standardlösungen festgehalten, ohne sie auf die Vereinbarkeit mit neuen

⁹⁵ Vgl. Hauschildt/Salomo, S. 142.

⁹⁶ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 748 und S. 750.

⁹⁷ Vgl. Migge, S. 53.

⁹⁸ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 747 f.

Anforderungen hin zu überprüfen. Eine weitere hinderliche Erscheinung stark ausgeprägter Kulturen ist der Unmut, tief verankerte Routinen aufzugeben. Gerade dadurch, dass Organisationen sich mithilfe von Routinen stabilisieren, um zuverlässig und regelgeleitet zu funktionieren, kann eine strukturelle Trägheit etabliert sein, die zusätzlich innovationshinderlich ist.⁹⁹

3.3 Persönlicher Nutzen für den Promotor

Der Nutzen für den Promotor kann sowohl materieller als auch immaterieller beziehungsweise sozialer Natur sein.¹⁰⁰ Da sich Promotoren für „ihr“ Thema einsetzen, werden Klagen über Beschränkungen, den reinen Zeitvertreib oder Prestigegewinn, um die eigene Überlegenheit zu demonstrieren, gerade weniger relevant sein.¹⁰¹ Stattdessen dürfte alles, was auch der Errungenschaft dient, interessant sein. So können gerade vertrauensvolle und freundschaftliche Partnerschaften helfen, einen gegenseitigen Nutzen zu stiften. Kontakte helfen in der Rolle als Promotor¹⁰², sie helfen aber auch weitere Kontakte zu eröffnen und sich erfolgreich um neue attraktivere Stellen zu bemühen. Mit der eigenen authentischen Persönlichkeit, mit der emotionale Nähe hergestellt werden kann und ein entspannter, souveräner und zugewandter Umgang möglich ist, lassen sich funktionierende Netzwerke herstellen, die den Promotor schneller und leichter Ziele erreichen lassen. Anlässe dazu gibt es viele – seien es Geburtstage, Konferenzen, geschäftliche Treffen oder auch informelle Veranstaltungen.¹⁰³

In materieller Hinsicht kann ein Nutzen beispielsweise durch die Zahlung einer Anerkennungsprämie oder sonstiger monetärer Anreize zur Motivation beitragen.¹⁰⁴ Allerdings ist diese Zielsetzung strittig, gilt Geld doch lediglich als Medium, das selbst weder glücklich noch unglücklich macht. Mag ein plötzlicher Geldsegen glücklich machen, so verblasst dieser Effekt auch wieder schnell. Laut Dorothee Echter sei daher die Vorfreude intensiver als die Nachfreude. Darüber

⁹⁹ Vgl. Schreyögg/Koch, S. 279 f und Vahs, S. 360.

¹⁰⁰ Vgl. Vahs, S. 370 und Macharzina/Wolf, S. 751.

¹⁰¹ Vgl. Berne, S. 157 und S. 269.

¹⁰² Näheres hierzu wurde in Kapitel 2.2 und 2.3 dargestellt.

¹⁰³ Vgl. Echter, S. 77 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Vahs, S. 370.

hinaus verweist sie auch darauf, dass es eine sehr subjektive Kategorie ist, jeder also etwas anderes damit verbindet.¹⁰⁵

Die Rolle als Promotor wird zum Teil zusätzlich als karriereförderlich eingeschätzt.¹⁰⁶ Daher kommt die Laufbahn- und Karriereplanung als weiterer Nutzen in Frage, um das berufliche Fortkommen zu gestalten. Dabei geht es nicht zwingend um eine lebensweite Karriereplanung, sondern um den Wechsel zwischen der Projekt- und der Linienarbeit und um die interne soziale Akzeptanz. Die Laufbahn- und Karriereplanung bietet darüber hinaus Transparenz über Aufstiegsmöglichkeiten, sie kann die Leistungsmotivation und die Bindung an den Arbeitgeber steigern und eigene Initiativen für die künftige Entwicklung fördern.¹⁰⁷

Eng hieran knüpft sich ein Nutzen für Promotoren durch Personalentwicklungsmaßnahmen, wie beispielsweise durch zielgruppenorientierte Qualifizierungen zur Wissensvermittlung.¹⁰⁸ Weitere persönliche Ziele, wie die individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt, die Sicherung von beruflicher Stellung und Arbeitseinkommen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Persönlichkeitsentwicklung oder die Übernahme von Aufgaben mit größerer Verantwortung können im Wege der Personalentwicklung angegangen werden.¹⁰⁹ Zusätzlich kann Coaching, das eigentlich Ziel und Auftrag der Promotoren ist, diesen selbst im Rahmen einer Personalentwicklung zugutekommen. Wenn sein Einsatz für Führungskräfte auch überwiegt, so muss es diesen nicht allein vorbehalten bleiben. Auch Fachkräfte und sonstige Mitarbeiter, die gefördert werden sollen, kommen hierfür in Frage.¹¹⁰

Wie zu Beginn bereits ausgeführt, soll diese Arbeit auf Basis der hier dargestellten theoretischen Grundlagen die Fragen rund um das Thema der Absolventen als Promotoren für Coaching in ihren Verwaltungen klären. Hierzu sollen an dieser Stelle folgende forschungsleitende Fragen beantwortet werden:

¹⁰⁵ Vgl. Echter, S. 59 f.

¹⁰⁶ Vgl. Kristof, S. 156.

¹⁰⁷ Vgl. Mentzel, S. 139 und Völker/Thome/Schaaf, S. 144.

¹⁰⁸ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 752.

¹⁰⁹ Vgl. Mentzel, S. 12.

¹¹⁰ Vgl. Fischer-Epe, S. 20 und Mentzel, S. 25.

-
- Werden die Absolventen des Master-Studienganges Public Management als Promotoren für Coaching tätig?
 - Warum werden sie als Promotoren tätig, beziehungsweise warum werden sie gegebenenfalls gerade nicht als Promotoren tätig?
 - Wovon hängt es ab, ob sie als Promotoren tätig werden?
 - Wie werden sie als Promotoren tätig?

Auf der Grundlage dieser Forschungsfragen ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, mittels der im Folgenden beschriebenen empirischen Untersuchung zu zeigen, ob und wie sich die Aktivität als Promotor in der Praxis gestaltet. Daraus sollen schließlich Überlegungen abgeleitet werden, wie sich die Promotoren-Rollen der Absolventen in ihren Organisationen tatsächlich gezielt umsetzen lassen könnten.

4 Methodik der Datenerhebung und Analyse

Um die beschriebenen Forschungsfragen zu beantworten, wurden mittels empirischer Methoden Daten erhoben und ausgewertet. Dieses Kapitel widmet sich daher der wissenschaftlichen Vorgehensweise. Angefangen bei der Entscheidung für ein Untersuchungsdesign über die Konstruktion der Stichprobe bis hin zur Erarbeitung des Leitfadens wird zunächst die Vorbereitung der Erhebung dargestellt. Hieran anschließend sollen dann die Umsetzung und Dokumentation der Interviews und schließlich das Vorgehen zur Datenauswertung näher beleuchtet werden.

4.1 Aufbau der Erhebungsmethodik

Zu Beginn der Überlegungen zur Datenerhebung steht die Frage, ob sich aus der zu Rate gezogenen Literatur ein Forschungsstand ergibt, der zur Überprüfung einer Hypothese genügt, oder ob ein eher unerforschter Bereich betrachtet wird, der explorative Untersuchungen erfordert.¹¹¹ Zwar gibt es bereits zahlreiche Untersuchungen zum großen Themenfeld rund um Coaching und auch die Promotorenforschung hat bereits zahlreiche empirische Untersuchungen hervorgebracht. Jedoch genießt die Betrachtung von Absolventen eines Führungsstudienganges, ganz gleich, ob es sich um eine Hochschule für den öffentlichen oder für den privaten Sektor handelt, nach Ansicht des Autors per se immer noch eine Pionierstellung in der Literatur.¹¹² Die durchgeführte Untersuchung baut auf dem Themenfeld der Absolventen in einer Promotorenrolle auf und betritt daher wissenschaftliches Neuland. Sie ist also explorativer Natur. Die Designphase des Forschungskonzeptes muss diese Voraussetzungen berücksichtigen, da sich eine falsche Entscheidung später im Rahmen der Datenerhebung kaum korrigieren lassen wird.¹¹³

¹¹¹ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 50.

¹¹² Näheres hierzu wurde im Kapitel 1.2 dargestellt.

¹¹³ Vgl. Kromrey, S. 26.

Explorative Experteninterviews

An diese Vorüberlegungen knüpfte sich die Frage nach der geeigneten Methode, um vor allem qualitative Daten zu den Promotorenaktivitäten der Absolventen zu gewinnen. Die Entscheidung fiel auf die Durchführung explorativer Experteninterviews als formalisiertes Verfahren der empirischen Sozialforschung.¹¹⁴ Indem die Absolventen Antworten über sich selbst und ihr berufliches Umfeld geben, sollten die Fragen aus erster Hand beantwortet werden, jedoch nicht, um deren soziales Handeln zu analysieren, sondern um objektbezogene Aussagen zu erhalten.¹¹⁵

Die Absolventen wurden für die Interviews bewusst als Experten ausgewählt, da sie durch ihre Erfahrungen aus dem Coaching im Rahmen des Master-Studiengangs über fachliches Wissen im Coaching und über Erfahrungswissen durch das eigene Erleben verfügen. Darüber hinaus kamen sie als Experten aufgrund ihrer Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung in Frage, weil davon ausgegangen werden konnte, dass sie dadurch Prozess- und Deutungswissen einbringen konnten. Aus diesen Gründen waren umfassende und aussagekräftige Antworten zu erwarten.¹¹⁶ Im Hinblick auf das Themenfeld der persönlichen Ressourcen und hinsichtlich ihrer Handlungsfelder waren die Absolventen selbst die Zielgruppe in den Interviews. Was hingegen die Fragen der Organisation, die Beurteilung des Mehrwertes aus dem Coaching oder die Einschätzung des persönlichen Nutzens als Promotor betraf, waren sie als Experte zugleich selbst die messende Person.¹¹⁷

Die Interviews waren als Einzelinterviews zwischen den Absolventen und dem Verfasser dieser Arbeit als alleinigem Interviewer geplant, um aktiv den jeweils individuellen Informationsstand in Erfahrung zu bringen.¹¹⁸ Eine vollständige Strukturierung der Interviews schied dabei aus, da umfassende Vorversuche zur Klärung, ob die hohe Strukturierung adressatengerecht ist, schlicht schon aus

¹¹⁴ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 21 f und Kromrey, S. 338 f.

¹¹⁵ Vgl. Scholl, S. 69.

¹¹⁶ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 303.

¹¹⁷ Vgl. Kese/Zimmermann S. 23, Scholl, S. 69 und Kromrey, S. 237 f.

¹¹⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 242 f.

zeitlichen Gründen schwer realisierbar war. Außerdem war zu befürchten, dass diese Handhabe, gerade weil die Gesprächspartner auch Experten auf diesem Gebiet sind, gegebenenfalls als restriktiv empfunden und abgelehnt worden wäre. Andererseits wären nichtstandardisierte Interviews zu sehr von der Fähigkeit und Person des Interviewenden, der das Gespräch in Gang bringen und halten muss, es darüber hinaus aber auch orientiert auf die Forschungsfragen in der Zielrichtung zu halten hat, abhängig gewesen.¹¹⁹ Daher fiel die Entscheidung auf halbstandardisierte Interviews als Mittelweg zwischen beiden Extremen. Der Leitfaden gab damit als Gedächtnisstütze die Abfolge und die Inhalte der Fragen vor, eröffnete aber den Spielraum, um zwischen offenen und geschlossenen Fragen zu wechseln und situativ weitere Fragen oder Erläuterungen zu ergänzen.¹²⁰

Die Experteninterviews waren als telefonische Gespräche mit einer Dauer von etwa einer Stunde konzipiert.¹²¹ Ausschlaggebend waren dafür aber nicht die Kosten oder eine angestrebte große Reichweite zur Ermöglichung repräsentativer Erhebungen. Auch eine anonyme und damit gegebenenfalls als weniger bedrängend empfundene Gesprächssituation war nicht maßgebend. Immerhin fanden die Gespräche, wenn auch jahrgangsübergreifend, so doch zwischen ehemaligen und angehenden Absolventen statt. Eine unverkrampfte Gesprächssituation durch ähnliche Erfahrungen und eine gleiche akademische Vorbildung war damit leichter zu vermuten. In diesem Sinne waren die Interviews neutral, da hier die Interviewten als Informationsträger und gleichrangiger Partner zu verstehen waren. Weiche Interviews, die eher einen emotional-einfühlsamen Charakter haben, kamen dagegen ebenso wenig wie harte Interviews, die eher eine autoritär-aggressive Haltung verlangen, in Frage.¹²²

Indem die Interviewpartner nicht persönlich aufzusuchen waren, konnten erhebliche Anreisewege, die mehrfach von Sachsen nach Baden-Württemberg und retour geführt hätten, vermieden werden. Dennoch sollten die Vorteile

¹¹⁹ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 238 und Scholl, S. 37 f.

¹²⁰ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 239.

¹²¹ Vgl. Scholl, S. 37 f.

¹²² Vgl. ebd.

persönlich-mündlicher Interviews, wie eine möglichst direkte und störungsfreie Kommunikation, die auch vertrauensbildende Gesprächsteile ermöglicht, erhalten bleiben. Dass die Möglichkeiten, den Gesprächspartner zu motivieren oder situative Merkmale, wie Ablenkungen durch Lärm, telefonisch schwerer zu beeinflussen sind als beim persönlichen Interview, hat sich tatsächlich kaum ausgewirkt. Die Motivation war bereits durch die freiwillige Vorabanfrage, wie sie im folgenden Kapitel noch beschrieben wird, gegeben.

Zwar wird im Hinblick auf telefonische Interviews immer wieder der Nachteil angeführt, dass der Fragebogen sehr einfach sein müsse, weil visuelle Hilfsmittel ausschieden.¹²³ Tatsächlich konnte dieser Nachteil durch die Ergänzung des Interviews mit einem Beiblatt vermieden werden. Dadurch wurden Beschreibungen, Aufzählungen und Erläuterungen strukturiert visuell dargestellt. So konnten diese Inhalte bei Missverständnissen nachgelesen werden oder, wenn Aspekte im Gesprächsverlauf gegebenenfalls vergessen wurden, rekapituliert werden.

4.1.1 Generierung der Stichprobe

Da es nicht möglich war, in der gegebenen Zeit alle Absolventen zum Thema zu interviewen, musste eine geeignete Stichprobe generiert werden, die sich mit ihren maßgeblichen Merkmalen so wenig wie möglich von der Grundgesamtheit unterscheidet.¹²⁴ Dazu musste zunächst diese Grundgesamtheit angebbbar sein.¹²⁵ Hier deutete sich ein Problem an, denn personenbezogene Daten über die bisherigen Absolventen durften vom Studienmanagement aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht weitergegeben werden. Entsprechende Statistiken, welche diese Grundgesamtheit hätten beschreiben können und aus denen heraus die Stichprobe hätte entworfen werden können, waren damit nicht zugänglich. Es bedurfte daher eines Auswahlplanes für die Stichprobe, durch den die Stichprobenelemente gezielt definiert werden konnten, ohne eine Statistik nutzen zu müssen.¹²⁶ Dazu wurde eine E-Mail an alle Studenten und Absolventen, von

¹²³ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 239 f.

¹²⁴ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 16.

¹²⁵ Vgl. Kromrey, S. 261.

¹²⁶ Vgl. a. a. O., S. 262 und S. 265.

denen die E-Mail-Adresse beim Studienmanagement hinterlegt war, versendet.¹²⁷ Mit dieser sollte zunächst das Interesse möglicher Interviewpartner abgefragt und durch die Beantwortung einiger Fragen die Stichprobe beschreibbar werden. Die Schwierigkeit lag darin, ein geeignetes Maß zwischen möglichst umfangreichen und genauen Angaben zu den Interviewpartnern einerseits und einer knappen sowie einladenden Frageformulierung andererseits zu finden. Je mehr Fragen gestellt würden, desto detaillierter ließe sich zwar die Stichprobe bilden, desto weniger Bereitschaft wäre jedoch zu erwarten gewesen, sich Zeit zur Beantwortung dieses Fragenkatalogs zu nehmen. Um die Bereitschaft zur Teilnahme nicht zu schmälern, wurde außerdem auf eine Frist zur Beantwortung der E-Mail verzichtet. Letztlich wurden vier Aspekte abgefragt. So wurde um Auskunft über die derzeitige berufliche Position und den Studienjahrgang gebeten. Darüber hinaus sollte beantwortet werden, ob und wenn ja, in welchem Umfang das Coaching-Kontingent im Rahmen des Master-Studiums genutzt wurde und ob der derzeitige Arbeitgeber ebenfalls Coaching anbietet. Auf weitere Fragen, wie zu möglichen Vorerfahrungen oder Zusatzerfahrungen mit Coaching über das Angebot durch das Studium hinaus, wurde aus den beschriebenen Gründen verzichtet.

Diese E-Mail wurde an etwa 170 Studierende und Absolventen des MPM-Studienganges versendet. Hierauf haben elf Studierende und Absolventen ihre Bereitschaft zu einem Interview angezeigt. Daraus wurde die Stichprobe so gebildet, dass für jeden Studienjahrgang seit 2010 mindestens ein Interviewpartner befragt wurde. Anhand dieser Information konnte untersucht werden, ob sich mit zunehmender Dauer in der Praxis nach Erwerb des Master-Abschlusses die Promotorenrolle änderte. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass mit Erwerb einer hierarchisch höheren Position die Rollen des Fach-, des Prozess- und des Beziehungspromotors zugunsten der Rolle des Machtpromotors abnehmen. Darüber hinaus lag der Fokus vorzugsweise auf den Interviewpartnern, die Führungsverantwortung haben. Außerdem wurden jene Interviewpartner priorisiert, die möglichst umfassend von dem Coaching-Kontingent Gebrauch gemacht hatten.

¹²⁷ siehe Anlage 1.

4.1.2 Gestaltung des Leitfadens und der Fragen

Um die Interviews zielgerichtet durchführen zu können, war ein geeignetes Erhebungsinstrument erforderlich. Dazu wurde der Leitfaden für die Interviews aus der Fragestellung dieser Master-Thesis heraus entwickelt. Das zugrunde liegende Promotoren-Modell mit den vier beschriebenen Promotoren-Rollen war dabei die maßgebliche Grundlage, die mithilfe eines Fragengerüsts operationalisiert werden sollte. Wichtige Indikatoren waren dabei die beschriebenen Ressourcen der Promotoren, durch deren Abgleich mit den Ressourcen der Interviewpartner eine Zuordnung zu den Promotoren-Rollen möglich werden sollte. Da das gegebenenfalls die Kreativität und das Reflexionsvermögen der Interviewpartner ad hoc hätte überfordern können,¹²⁸ wurden diese in tabellarischer Form in einem Beiblatt ergänzend zum Interviewleitfaden dargestellt, um so die persönliche Zuordnung visuell zu unterstützen.¹²⁹ Ferner diente dieses Beiblatt als optische Hilfe für quantitative Abfragen, ebenfalls in tabellarischer Form, und es visualisierte das Begriffsverständnis für das Intrapreneurship.

Der Aufbau des Leitfadens¹³⁰ begann mit der Bildung von thematischen Blöcken, um alle Themengebiete strukturiert abzubilden und Sprünge zwischen diesen zu vermeiden. Nach dem Einstieg mit der persönlichen Vorstellung und der Einführung in das Themengebiet im Teil A folgten im Teil B einleitende Fragen im Hinblick auf das eigene Erleben des Coachings im Rahmen des Master-Studiengangs. Auf diese Weise sollten sich die Interviewpartner mittels leichter Fragen in den Ablauf eingewöhnen können. Erst dann folgten mit Teil C die komplexeren Fragen zu den individuellen Ressourcen der verschiedenen Promotoren-Rollen. Dieser anspruchsvolle Teil wurde bewusst in der ersten Hälfte des Interviews angeordnet, da an dieser Stelle davon ausgegangen werden konnte, dass es noch keine Ermüdungserscheinungen der Interviewpartner gab. Jedoch war gerade dabei eine knappe und verständliche Beschreibung der Promotoren-Rollen und des Anliegens dieser Fragestellung wichtig, um

¹²⁸ Vgl. Kromrey, S. 347 und S. 349 ff.

¹²⁹ siehe Anlage 3.

¹³⁰ siehe Anlage 2.

Missverständnisse und fehlende Orientierung der interviewten Absolventen zu vermeiden. Zwar wurde dabei davon ausgegangen, dass das Begriffsverständnis von einem „Promotor“ sich zwischen der wissenschaftlichen Sprache und der Alltagssprache nicht sehr unterscheiden. Soweit sich jedoch Schwierigkeiten in den Interviews zeigen würden, erlaubte der halbstrukturierte Leitfaden Erläuterungen situativ zu ergänzen.¹³¹ Immerhin wurde im Teil C vertieft das Themenfeld zu den Promotoren eröffnet. Im Teil D wurde dann die Perspektive gewechselt: War bis dahin die eigene Rolle Kern der Fragen, so sollten nun die Rahmenbedingungen der Organisation beleuchtet werden. Hierzu wurde der Teil D in drei Teilblöcke untergliedert, die das Ermöglichen und Befähigen von Promotoren durch die Organisation, die Einrichtung eines Promotorensystems und die Aspekte einer innovationsförderlichen und -hinderlichen Innovationskultur betrachteten. Der letzte und umfangreiche Teil E, ebenfalls in drei Untergruppen untergliedert, galt dann den Fragen zu den Aktivitäten und Erfolgen der Promotoren. Hier lag der Fokus zwar nicht ausschließlich, jedoch wieder verstärkt, auf der eigenen Rolle. So wurden insbesondere die Aspekte erfragt, die das Überwinden von Barrieren betreffen. Darüber hinaus wurden knapp die Erfolge für die Organisation und schließlich die Ansichten zum persönlichen Nutzen in diesem Fragenblock thematisiert. Der abschließende Teil F galt der Abrundung und Beendigung des Interviews und sollte daher noch einmal dem Interviewpartner die Gelegenheit geben, eigene Themen, die er gegebenenfalls für wichtig befunden hatte, einzubringen.¹³²

Ab Teil C wurde der Interviewleitfaden in zwei Varianten differenziert. Während die erste Variante die Fälle bedienen sollte, in denen sich der Interviewpartner bereits als Promotor eingesetzt hat oder, sollte ein Einsatz als Promotor noch nicht stattgefunden haben, es sich zumindest vorstellen konnte, so war die Variante II für diejenigen Interviewpartner gestaltet, für die ein Einsatz als Promotor von Coaching nicht in Frage kam. Die beschriebenen Themenblöcke C bis F finden sich zwar in beiden Varianten wieder, sie unterscheiden sich jedoch in den Frageformulierungen und in einigen Detailfragen.

¹³¹ Vgl. Kromrey, S. 348.

¹³² Vgl. Scholl, S. 174 f.

Bei der Erstellung des Leitfadens waren darüber hinaus die Regeln der Frageformulierung zu beachten.¹³³ So wurde die Aufmerksamkeit auch darauf gelenkt, die Fragen möglichst kurzzufassen und einfach zu formulieren, um Missverständnisse auszuschließen. Um die verwendeten Begriffe eindeutig zu klären, wurden sie sowohl verbal anhand des Leitfadens als auch durch die knappe Beschreibung im Beiblatt dargestellt. Das war insbesondere für den Begriff „Intrapreneur“ von Vorteil, da er einerseits nicht bei jedermann im alltäglichen Sprachgebrauch vorzukommen schien und andererseits leicht mit dem Begriff „Entrepreneur“ hätte verwechselt werden können. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, Fragen mit einer suggestiven Wirkung zu vermeiden.¹³⁴

Ähnlich der thematischen Aufteilung des Leitfadens wurden die Fragen auch gemäß ihrer Funktion bewusst angeordnet. So haben die Fragen im Teil B die Funktion von Eröffnungs- beziehungsweise Einleitungsfragen. Indem die Interviewpartner bei ihren eigenen Erfahrungen mit Coaching abgeholt werden, sollte so deren Interesse geweckt werden, um sie in das Gespräch einzuführen. Beendet wurde dieser Teil mit Frage 4, die die Funktion einer Filterfrage hatte. Von der Beantwortung dieser Frage hing es ab, ob die Variante I oder die Variante II des weiteren Leitfadens zur Anwendung kam.¹³⁵

Beginnend ab dem Teil C wurden dann verstärkt Filterfragen beziehungsweise Hybridfragen verwendet, um auf Basis einer geschlossenen Frage entscheiden zu können, ob sich darauf aufbauend die vertiefenden offenen Fragen zum Thema anboten. Diese Fragenkombinationen wurden insbesondere beginnend im Teil C ab Frage 8 bis zum Teil E genutzt.¹³⁶ Damit folgte auf das „Ja“ oder „Nein“ zur Alternativfrage die darauf abgestimmte offene Frage, durch welche die Interviewpartner frei in der Formulierung, aber auch im Umfang und der Tiefe der Fragebeantwortung waren. Gerade mit diesen offenen Fragen wurde dem explorativen Charakter der Interviews, aber auch der Expertise der

¹³³ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 20.

¹³⁴ Vgl. Kromrey, S. 350 und S. 352.

¹³⁵ Vgl. Scholl, S. 156.

¹³⁶ Vgl. Kromrey, S. 358 f und Scholl, S. 161.

Interviewpartner Rechnung getragen.¹³⁷ Von geschlossenen Fragen wurde hingegen insbesondere im Hinblick auf die im Beiblatt aufgelisteten Voraussetzungen zum Wirken von Intrapreneuren, im Hinblick auf die innovationsförderlichen und -hinderlichen Faktoren der Organisationskultur sowie für das Themenfeld der Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen Gebrauch gemacht. Entsprechend detailliert wurden diese Inhalte aus der Literatur erarbeitet.¹³⁸ Abgerundet wurden auch diese Fragenblöcke durch Hybridfragen, um die Möglichkeit zu eröffnen, weitere innovationsbedingende Faktoren der Organisationskultur beziehungsweise weitere Ziele der Personalentwicklung, die in der Auflistung noch unerwähnt waren, zu ergänzen.¹³⁹ Sowohl bei den Alternativfragen als auch bei den geschlossenen Fragen hatte sich jedoch im Laufe der Interviews gezeigt, dass diese vereinzelt nicht als geschlossene Fragen verstanden wurden, sondern statt mit „Ja“ oder „Nein“ mit einer umfangreichen beziehungsweise ergänzenden Erläuterung beantwortet wurden. Das lässt sich zwar auf die Expertenrolle der Interviewpartner zurückführen,¹⁴⁰ dürfte der Qualität der Ergebnisse jedoch zugutekommen.

4.2 Durchführung und Dokumentation der Erhebung

Nachdem nun der Leitfaden abschließend erstellt war, die Nachbesserungen und Anpassungen im Detail erfolgt sind und damit die inhaltlichen Vorbereitungen erledigt waren, konnten die Interviews beginnen. Die Reihenfolge war dabei zufällig und folgte den terminlichen Möglichkeiten der Interviewpartner.

4.2.1 Durchführung der Interviews

Zunächst mussten die Interviews organisatorisch und technisch vorbereitet werden.¹⁴¹ Auf der Grundlage der Antwort-E-Mails der Absolventen, die sich für ein Interview bereit erklärt hatten, wurden telefonisch oder per E-Mail Termine abgestimmt. So konnten über die erste Abfrage hinaus noch vor Start des „offiziellen“ Interviews vertrauensbildend Fragen und Wünsche, seien sie

¹³⁷ Vgl. Scholl, S. 162.

¹³⁸ Vgl. Kromrey, S. 352 f.

¹³⁹ Vgl. a. a. O., S. 356.

¹⁴⁰ Vgl. ebd.

¹⁴¹ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 244 und S. 310.

inhaltlich, terminlich oder im Hinblick auf den Ort, von dem aus das Telefonat stattfinden sollte, thematisiert werden. Zusätzlich konnten Ermüdungserscheinungen und Ablenkungen dadurch begrenzt werden, dass den Interviewpartnern im Rahmen der Terminierung möglichst breite Zeiträume eröffnet waren und sie selbst entscheiden konnten, wann und von welchem Ort sie das Interview führen wollten. So fanden die Telefonate sowohl in der häuslichen Umgebung als auch am Arbeitsplatz der Absolventen statt.¹⁴²

Darüber hinaus war ein mobiler Audio-Rekorder zu besorgen, der Audio-Dateien erzeugt, die qualitativ hochwertig genug sind, um das Übertragen der Audioaufnahmen, die am Telefon regelmäßig schlechter als bei Face-to-Face-Interviews sind, zu erleichtern.¹⁴³ Aus diesem Grund wurde auch auf Interviews mittels Videokonferenz verzichtet. Hier wäre eine Tonqualität zu erwarten gewesen, die durch ein Klirren, Aussetzer und dergleichen die Transkription erheblich erschwert hätte. Der Audio-Rekorder musste zudem über genügend Speicherplatz verfügen, um Gespräche von mindestens einer Stunde Dauer aufzeichnen zu können. Gewählt wurde daher leihweise ein Modell eines namhaften Herstellers, das Stereo-Aufnahmen in sehr guter akustischer Qualität ermöglichte. Der Funktionstest dahingehend, aber auch hinsichtlich der Kompatibilität der erzeugten Audio-Dateien mit gängigen Dateiformaten war dabei obligatorisch.

Pretests

Ein weiterer wesentlicher Baustein zur Vorbereitung der Interviews war darüber hinaus die Durchführung zweier Pretests, um den Leitfaden hinsichtlich seiner Verständlichkeit und seiner Qualität zu prüfen.¹⁴⁴ Die Dauer der Tests betrug jeweils 50 bis 60 Minuten, was angesichts der Tatsache, dass kein vertieftes Expertenwissen bei den Befragten vorlag, ausreichend schien. Nach den Tests wurden die Interviewten um Auskunft zu deren Frageverständnis gebeten.¹⁴⁵ Ihren Antworten war zu entnehmen, dass die Fragen alles in allem verstanden wurden.

¹⁴² Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 239 f und Scholl, S. 42 f.

¹⁴³ Vgl. Dresing/Pehl, 2015, S. 51.

¹⁴⁴ Vgl. Scholl, S. 204.

¹⁴⁵ Vgl. a. a. O., S. 205.

Auch Verwechslungen spielten nach deren Einschätzung keine Rolle. Lediglich Frage 6 überforderte die Interviewpartner. Das wurde dadurch deutlich, dass zunächst weder klar war, welche beziehungsweise wie viele Promotoren es gibt, was „Ressourcen“ in diesem Zusammenhang bedeuten und wozu überhaupt die Fragenkonstruktion sowie der Katalog im Beiblatt dienen sollten. Daher wurde gerade an dieser Stelle der Leitfaden überarbeitet, indem die verschiedenen Promotoren-Rollen nun knapp erläutert und exemplarisch einige typische Ressourcen benannt wurden. Darüber hinaus wurde eine Erläuterung ergänzt, die darstellte, wozu die folgenden Fragen dienen sollten. So sollte den Interviewpartnern eine Orientierung ermöglicht werden. Ganz bewusst wurden die Fragen zusätzlich so umstrukturiert, dass zunächst die Promotoren-Rollen einzeln betrachtet wurden, um dadurch ein Vorwissen beim Interviewpartner zu schaffen, mit dem er die hierauf aufbauenden verallgemeinernden Fragen 7 und 8 beantworten konnte.

Im Ergebnis der Pretests äußerten die Probanden ferner, dass vereinzelt Fachbegriffe nicht verstanden wurden und daher diese Begriffe durch Umschreibungen ersetzt werden sollten. Beispielsweise wurde daher der Begriff „kognitive Heterogenität“ als einer der innovationsförderlichen Faktoren der Organisationskultur durch die Umschreibung „Verschiedenheit der Wahrnehmung in der Belegschaft“ ausgetauscht. Außerdem wurden kleinere Formulierungen in den übrigen Fragen angepasst oder missverständliche Aspekte, wie beispielsweise Ressourcen der Promotoren, die auf mehr als eine Rolle zutreffen, ersetzt. So konnten mit diesen Pretests gegebenenfalls nicht mehr revidierbare Fehler ausgeschlossen werden.¹⁴⁶

Vorinformation

Deutlich schwieriger als die technischen oder räumlichen Aspekte gestaltete sich die Klärung der Frage, ob im Vorfeld der Interviews der Leitfaden an die Interviewpartner versendet werden sollte. Die Pretests hatten gezeigt, dass beide Interviewpartner die Fragen als recht anspruchsvoll empfunden hatten, obwohl sie bereits das Beiblatt mit den Erläuterungen und Visualisierungen nutzen konnten.

¹⁴⁶ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 20 und Scholl, S. 203.

Hierdurch waren die Hauptthemengebiete bereits bekannt. Dennoch konnte das Beiblatt nur bedingt bei Fragen helfen, die ad hoc Erinnerungs- und Reflexionsvermögen vom Interviewten verlangten. Die Lösungsvariante, vor den Interviews lediglich die Schlüsselfragen oder Teilthemen den Interviewpartnern zukommen zu lassen, schien daher nur wenig erfolgversprechend.¹⁴⁷ Entgegen dem ursprünglichen Plan, den Leitfaden den Interviewpartnern nicht zukommen zu lassen, wurden daher die Interviewleitfäden überwiegend circa ein bis zwei Tage vor dem Interviewtermin an die Gesprächspartner per E-Mail versendet.

Ablauf der Interviews

Vor dem unmittelbaren Gesprächsbeginn galt es schließlich, eine möglichst störungsfreie Arbeitsumgebung herzustellen. Daher fanden die Telefonate ausschließlich in einem ruhigen Zimmer des Interviewenden statt, da hier, anders als beispielsweise am Arbeitsplatz, Unterbrechungen und Störgeräusche am besten zu vermeiden waren. Darüber hinaus wurde der Audio-Rekorder nahe am Telefon ausgerichtet und der Leitfaden sowie das Beiblatt griffbereit so abgelegt, dass beide Dokumente gleichzeitig gut sichtbar parat lagen.

Da die Interviews telefonisch durchgeführt wurden, kam es nicht in dem Maße auf die Standardisierung der Begleitumstände an, wie es beim persönlichen Interview notwendig gewesen wäre. Diese Begleitumstände der Gesprächssituationen, also akustische und optische Reize, jedoch gänzlich zu vernachlässigen, wäre deshalb nicht ratsam gewesen, da diese Aspekte ebenfalls die Ergebnisse beeinflussen.¹⁴⁸

Sodann begannen die Interviews mit einem kurzen informellen Teil,¹⁴⁹ um etwaige noch bestehende Unklarheiten zu beseitigen und um vor dem Zuschalten der Audio-Aufnahme sicher zu sein, dass insbesondere das Beiblatt auch beim Interviewpartner griffbereit vorhanden war. So konnten weitestgehend Unterbrechungen vermieden werden. Nebenbei wurde auf diese Weise der eigene Redefluss im Vorfeld des eigentlichen Gespräches gefördert und auch die

¹⁴⁷ Vgl. Scholl, S. 207.

¹⁴⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 237 und S. 251.

¹⁴⁹ Vgl. a. a. O., S. 311.

Einstimmung auf das Sprechverhalten des jeweiligen Gegenübers war gegenseitig möglich.

Darauf folgend war das Einverständnis der Interviewpartner zur Aufnahme des Gespräches mittels des Audio-Rekorders einzuholen. Auch auf das Ziel der Untersuchung und auf die Anonymisierung der persönlichen Daten wurde bei der Gesprächseröffnung hingewiesen.¹⁵⁰

Während der Interviews zeigt sich dann, wie wichtig es war, als Interviewer flexibel auf die Gesprächssituation zu reagieren. Zum einen betraf das fachliche Fragen, für die zügig und verständlich Informationen zu geben waren. Beispielsweise kam es auf das eigene fachliche Wissen an, wenn Begriffe noch nicht klar waren oder der konkrete Kontext der Fragestellung verwechselt beziehungsweise aus den Augen verloren wurde. Zum anderen war auch das Gespür für die Interaktion und Gesprächssituation gefragt. So waren Verständnis und Offenheit selbstverständlich, wenn es doch einmal zu kurzen Unterbrechungen und Ablenkungen kam. Gänzlich waren diese nämlich nicht auszuschließen. Schließlich entsprachen die Interviews keiner von der Außenwelt abgeschirmten Laborsituation. Darüber hinaus war der situative Instinkt auch wichtig, um Dopplungen zu vermeiden, wenn beispielsweise Fragen zuvor bereits im Zusammenhang mit anderen Fragen umfassend beantwortet worden waren. Dann wurde die Fragestellung spontan abgewandelt oder gegebenenfalls ganz ausgespart.¹⁵¹ Sollte hingegen die Frage bis dahin nur flüchtig beantwortet worden sein, so musste deutlich werden, dass die neuerliche Frage zur Vertiefung beziehungsweise zur Ergänzung gestellt wurde. Auch das Nachhaken, wenn Aussagen akustisch oder inhaltlich nicht verständlich waren oder sie widersprüchlich erschienen, gehörte zum situativen Geschick.

Von Interview zu Interview zeigte sich außerdem, dass manche Gesprächspartner gesprächiger, andere eher knapp in ihrem Antwortverhalten waren. Ob diese Unterschiede von der Tagesform, von der Uhrzeit oder einfach von der Persönlichkeit abhängig waren, mag dahinstehen. Jedenfalls galt es hier wie da,

¹⁵⁰ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 24.

¹⁵¹ Vgl. Scholl, S. 70 f.

mit Geschick den Inhalt des Gespräches im Fokus der geplanten Themenstellung zu halten.¹⁵²

Nachdem die Interviews offiziell beendet waren und die Audio-Aufnahme abgeschaltet war, folgte, ähnlich wie zu Beginn des Telefonats, ein weiterer informeller Gesprächsteil. Dieser nachgelagerte Gesprächsteil stieß alles in allem auf sehr positive Resonanz. So erlaubte ein kurzer Smalltalk gegenseitig einige persönliche Anmerkungen zu ergänzen und, wenn es sich angeboten hatte, ein Feedback zu geben.¹⁵³ Natürlich waren auch dabei Vertraulichkeit sowie Vertrauen gänzlich unverzichtbar.

4.2.2 Dokumentation der Gespräche

Jeweils nach Abschluss eines Interviews wurde die Audio-Datei so bezeichnet und gespeichert, dass sie zwar anonymisiert aber unterscheidbar war. So konnte sie als Rohmaterial für die nun anstehende Transkription verwendet werden ohne Gefahr zu laufen, beim Unterbrechen des Transkribierens, sie im Anschluss mit anderen Audio-Dateien zu verwechseln. Aus der Literatur und aus dem Austausch mit Kommilitonen war bereits bekannt, dass dieser Arbeitsschritt sehr zeitintensiv sein würde.¹⁵⁴ So zeigte sich bei der Anfertigung der Transkriptionen tatsächlich, dass der Arbeitsaufwand pro Interview zwischen acht und zwölf Stunden betrug. Das mag einerseits an der Dauer der Interviews zwischen 50 Minuten und knapp einer Stunde und zehn Minuten gelegen haben. Der Aufwand schwankte jedoch auch durch die akustische Qualität, mit der die Interviewpartner in der Tonspur zu hören waren sowie durch einen mal schnelleren oder mal unsteten Redefluss. Auch die kurzzeitige Überlagerung von Redeanteilen sowie auftretende Hintergrundgeräusche und nonverbale Laute aus der Kommunikation heraus, wie beispielsweise Lachen oder Räuspern, die ebenso zu dokumentieren waren, haben den Arbeitsaufwand beeinflusst.

In dieser Hinsicht musste zudem ein geeigneter Kompromiss zwischen einer praktikablen schriftlichen Aufbereitung des Audio-Materials und einer möglichst

¹⁵² Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 311.

¹⁵³ Vgl. ebd.

¹⁵⁴ Vgl. ebd. und Kese/Zimmermann, S. 25.

realistischen Darstellung gefunden werden. Einerseits wäre es in der vorhandenen Bearbeitungszeit kaum möglich gewesen, stets alle Faktoren des Interviews in der Transkription zu erfassen. Andererseits wären durch ein einfaches Transkript, das gänzlich ohne Angaben zu nonverbalen Aspekten erzeugt worden wäre, wichtige Informationen für die spätere Auswertung möglicherweise verlustig gegangen. Wiederum wäre ein so komplexes Transkript, das über den Wortlaut hinaus die Prosodie oder gar die Lautschrift wiedergibt, weder zeitlich noch mit Blick auf das dafür erforderliche detaillierte und erprobte Fachverständnis zweckmäßig gewesen. Ebenso dürfte diese Detailtiefe für die Inhaltsanalyse verzichtbar sein.¹⁵⁵

Die Kompromisslösung bestand letztlich in einer vollständigen wörtlichen Transkription, bei der jedoch Interjektionen wie „äh“ oder „mmh“ weggelassen wurden. Soweit Ausschnitte unverständlich waren, wurden diese durch „(...)“ dargestellt. Ebenfalls wurden so identifizierende Bezeichnungen, wie etwa die Namen der Verwaltungen, in denen die Interviewpartner tätig sind, aber auch sonstige Namensnennungen unkenntlich gemacht.¹⁵⁶ Da, wie bereits dargestellt, ein einfaches Transkript zu kurz greifen würde, wurden akustische Auffälligkeiten wie Lachen, Stottern, Räuspern, zustimmende Signale und Dergleichen in runden Klammern ergänzt.

Für die Formatierung wurden bewusst gängige Einstellungen gewählt. Daher sind die Transkripte, in Anlehnung an die Hinweise von Philipp Mayring,¹⁵⁷ linksbündig mit einem Zeilenabstand von 1,5 und in der Schriftart Times New Roman in Schriftgröße 12 erstellt. Die Seitenränder betragen einheitlich links, rechts und oben 2,50 cm und unten 2,00 cm. Die Abstände zwischen den Absätzen beziehungsweise zwischen den Rednerwechseln sind auf 12 Punkte festgelegt. Die Redeanteile des Interviewers sind durch „F:“ gekennzeichnet, jene der Interviewpartner sind mit „A“ für „Absolvent“ und der Ziffer für die Zuordnung des Interviews gekennzeichnet, so zum Beispiel „A2:“.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 312 und Dresing/Pehl, 2017, S. 17 f.

¹⁵⁶ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 313.

¹⁵⁷ Vgl. Mayring, S. 57.

¹⁵⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 312.

Nachdem auf diese Art und Weise alle Transkriptionen fertiggestellt waren, konnte nun die Auswertung durch die Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse beginnen.

4.3 Methodik zur Auswertung der Daten

Auf Basis der erstellten Transkriptionen war nun das gewonnene Material zu analysieren. Dazu wurde eine Häufigkeitsverteilung ermittelt und eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Auch quantitative Arbeitsschritte bedürfen zunächst qualitativer Überlegungen, die definieren, was überhaupt erst erhoben werden soll. Wiederum können quantitative Ergebnisse beispielsweise durch eine Interpretation, also qualitativ, bearbeitet werden. Daher war eine scharfe Trennung qualitativer und quantitativer Schritte nicht angezeigt und somit auch die Entscheidung für einen Methodenmix naheliegend. So sollten besser abgesicherte Ergebnisse und eine möglichst umfassende Bearbeitung der Forschungsfragen gewährleistet werden.¹⁵⁹ Diese Herangehensweise wird zudem durch den Umstand bestätigt, dass laut Mayring die Mixed-Methods-Ansätze immer stärker aufkommen.¹⁶⁰ Im Folgenden wird deshalb die Umsetzung der Ermittlung einer Häufigkeitsverteilung und der Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben.

4.3.1 Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen

In der vorliegenden Arbeit finden sich die quantitativen Anteile in den Themenfeldern, welche die Fragen der Vereinbarkeit des Promotors mit seiner Organisation beleuchten sollen sowie im Hinblick darauf, ob bestimmte Ziele einer Personalentwicklung verfolgt wurden. Die Erfassung dient zur Klärung, ob bestimmte förderliche beziehungsweise hinderliche Faktoren der Organisationskultur gegeben sind oder ausgeschlossen werden können. Damit dient die Generierung von Zahlen nicht dem Selbstzweck, sondern sie wird zur Grundlage für die hierauf aufbauende Interpretation. Entsprechend sind die hiermit

¹⁵⁹ Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 17.

¹⁶⁰ Vgl. Mayring, S. 17, S. 20 f und S. 87.

generierten Erkenntnisse erklärender Natur, um damit das Verstehen als qualitativen Schritt vorzubereiten.¹⁶¹

Dazu war eine Messung nötig, für die eine Nominalskala mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“ und „Nein“ gewählt wurde.¹⁶² Die Erhebung der Ausprägungen erfolgte für jene Merkmale, die in der Literatur zu den Themengebieten Intrapreneurship, innovationsförderliche beziehungsweise -hinderliche Organisationskultur und Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen definiert waren. Sicher könnten weitere Merkmale von Bedeutung sein, alle jedoch aufzuführen dürfte angesichts der beinahe endlosen Möglichkeiten, wie Organisationskulturen beschaffen sein können oder welche Ziele die eigene Personalentwicklung verfolgen sollte, nicht realisierbar sein. Daher wurde den Interviewpartnern die Möglichkeit eröffnet, weitere Merkmale zu ergänzen.¹⁶³

Das Wortmaterial in den Transkriptionen zu den einzelnen Frageblöcken wurde durch Auszählen quantifiziert. Mittels der so gewonnenen Häufigkeitsdaten konnten Aussagen zu den benannten Themengebiete getroffen werden, die letztlich zur Klärung der Frage des Zusammenhangs von Promotorenrolle und Organisation beitragen.¹⁶⁴ Dazu wurde in den Tabellen im Beiblatt¹⁶⁵ in den Spalten für „Ja“ beziehungsweise „Nein“ jeweils die Anzahl der Nennungen erfasst. Zur Kontrolle mussten die Summen der Nennungen für jedes erfragte Merkmal der Anzahl der geführten Interviews entsprechen.

4.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde nun das Textmaterial aus den neun Transkriptionen systematisch reduziert und ausgewertet, indem schrittweise die Abstraktionsebenen festgelegt und immer weiter verallgemeinert wurden.¹⁶⁶ Das war zum einen aufgrund des Umfangs von immerhin knapp 250 Seiten Transkriptionen nötig. Zum anderen wäre ohne eine Verdichtung das Ziel einer

¹⁶¹ Vgl. Mayring, S. 19 und S. 22.

¹⁶² Vgl. a. a. O., S. 18.

¹⁶³ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 150 und Mayring, S. 18.

¹⁶⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 149.

¹⁶⁵ siehe Anlage 3.

¹⁶⁶ Vgl. Kese/Zimmermann, S. 29 und Mayring, S. 68 f.

inhaltlichen Analyse, die Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren und dabei die Perspektive der Akteure zu verdeutlichen, nicht zu erreichen gewesen.¹⁶⁷ Ohne eine einheitliche und zugleich knappe Struktur der Auswertung würden die hierauf fußenden Interpretationen Gefahr laufen, zu weit von den Aussagen aus den Experteninterviews entfernt zu sein und so verzerrte, nicht mehr vergleichbare Ergebnisse zu entwickeln.

Was genau zusammenzufassen war, ergab sich aus den Forschungsfragen, die durch den Leitfaden operationalisiert worden waren. Hierauf waren die Verfahrenstechniken anzupassen. Die Analyseeinheiten haben sich entsprechend aus den Themenblöcken im Leitfaden ergeben. Diese Schwerpunktsetzung hatte den Analyseprozess insoweit erleichtert, als sich daraus bereits Anhaltspunkte für die festzulegenden Kategorien im Sinne von Variablen beziehungsweise Variablenausprägungen haben ableiten lassen.¹⁶⁸

Zunächst wurden die Aussagen in den Transkriptionen zu diesen Themenblöcken mit dem originalen Wortlaut für jedes Interview in ein eigenes Dokument der Tabellenkalkulationssoftware übertragen. Soweit sich schon hierbei Redundanzen zeigten, wurden diese gestrichen.¹⁶⁹ Im nächsten Arbeitsschritt wurden dann die verbliebenen Textteile paraphrasiert, das heißt in eine knappe und beschreibende Ausdrucksweise umformuliert. Dabei war es wichtig, das richtige Maß zwischen einerseits zu knappen Paraphrasen, die vielleicht nicht den ganzen Inhalt wiedergegeben hätten, und zu langen, zu sehr am Originaltext haftenden Paraphrasen zu finden. Schließlich sollen hierdurch ausschmückende Textstellen gestrichen und in eine einheitliche, grammatikalisch knappe Form gebracht werden. Soweit sich in diesem Schritt Inhaltsgleiches oder Nichtssagendes ergab, wurden die Paraphrasen gestrichen.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 329.

¹⁶⁸ Vgl. Mayring, S. 50, Scholl, S. 72 und Bortz/Döring, 2006, S. 329.

¹⁶⁹ Vgl. Mayring, S. 71 f.

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

Das so aufbereitete Material wurde nun gebündelt, indem sich aufeinander beziehende Paraphasen sinnerhaltend zu Clustern zusammengefasst und in einer neuen Aussage generalisiert wurden. Unterkategorien haben sich mitunter angeboten, um die Beziehungen zwischen Aussagen zu erhalten. Textteile ohne bedeutungstragenden Inhalt und Redundanzen wurden gestrichen.

Das Kategorienschema wurde für jedes Interview einzeln und, um die Zuordnung zum jeweiligen Transkript zu erleichtern, mit einer individuellen Schriftfarbe erstellt.¹⁷¹ Die Vorgehensweise verlief dabei sowohl induktiv als auch deduktiv. Soweit die Kategorien aus dem Leitfaden und damit aus der Fragestellung abgeleitet waren, handelte es sich um ein deduktives Vorgehen. Teilweise wurden in dem Verallgemeinerungsprozess die Kategorien aber auch direkt aus dem Material abgeleitet. Dabei war es wichtig, dass auch diese neuen Aussagen noch immer zu den ursprünglichen Forschungsfragen passen.¹⁷² Daher wurde nach der Zusammenführung der Aussagen immer wieder ein Abgleich zum übergeordneten Kontext durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte, die, wie bereits erwähnt, so für jedes Interview in einer eigenen Excel-Datei durchgeführt worden sind, waren nun in einem neuen Dokument zusammenzufassen. Dabei wurde das Abstraktionsniveau weiter erhöht und die Materialmenge zugleich weiter verringert. Auch hier war Schlüssigkeit insoweit zu gewährleisten, dass klar bleiben musste, aus welchem Interview jeweils die generalisierten Aussagen stammten. Dazu wurden die farblichen Markierungen des Textes in den Tabellen beibehalten. Auch an dieser Stelle war auf die Konsistenz der Sprache, aber auch der Kategorien aus den Interviews zueinander, zu achten.

Soweit die Aussagen ein Alleinstellungsmerkmal hatten, wurden diese als eigene Kategorie erfasst.¹⁷³ Um jedoch die Auswertung nicht in zahlreiche kleine Unterkategorien auseinanderdriften zu lassen, wurde immer wieder geprüft, ob nicht die Zuordnung zu größeren Kategorien möglich ist. Wenn sich dabei doch

¹⁷¹ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 330.

¹⁷² Vgl. Mayring, S. 71 f und S. 85 sowie Bortz/Döring, 2006, S. 330.

¹⁷³ Vgl. Mayring, S. 71 f, S. 83 und S. 85.

vereinzelt annähernd leere Kategorien ergeben haben, kann das auf die begrenzte Anzahl von Interviews zurückgeführt werden. So ist es nicht auszuschließen, dass zu diesen Kategorien nicht genügend Fälle untersucht wurden.¹⁷⁴

Schließlich dienten die verbliebenen Kategorien zur Beschreibung und Schlussfolgerung. Daran anschließend wurden der qualitative und der quantitative Teil zusammengeführt, denn für beide war, wie bereits erläutert, eine Interpretation des Materials durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Erhebung und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind im nun folgenden Kapitel dargestellt.

¹⁷⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 330.

5 Ergebnisse zum Einsatz der Absolventen als Promotoren von Coaching

Ausgangspunkt der Überlegungen zu dieser Arbeit war das Coaching im Rahmen des überfachlichen Betreuungskonzeptes des Studiums zum MPM. Hiervon ausgehend wird in diesem Kapitel dargestellt, ob und warum sich die Absolventen durch die daraus gewonnen Erfahrungen und Kenntnisse tatsächlich als Promotoren eingesetzt haben oder ob sie sich ein Engagement als Promotor zumindest vorstellen können. Hierauf aufbauend werden die ermittelten Ressourcen, die Aktivitäten und die tatsächlich vorhandenen Bedingungen der Organisationen für die Promotoren in ihren Verwaltungen dargestellt. Abschließend widmet sich dieses Kapitel der Frage, welcher Nutzen sich für die Verwaltungen, aber auch für die Promotoren ergeben hat oder perspektivisch ergeben könnte.

5.1 Vorhandener Antrieb und Ressourcen der Promotoren von Coaching

Im Ergebnis der Interviews zeigte sich, dass die Motivation, sich als Promotor für Coaching einzusetzen, tatsächlich maßgeblich auf das Coaching-Angebot im Rahmen des Master-Studienganges zurückzuführen ist. Bis auf wenige Ausnahmen gaben die Interviewpartner an, keine Erfahrungen mit Coaching aus der Zeit vor ihrem Master-Studium gehabt zu haben. Nur vereinzelt haben sie geschildert, dass deren Arbeitgeber bereits ein Coaching im Rahmen eines Traineeprogramms oder ein Coaching für Führungskräfte ermöglicht hatten, das dann auch von ihnen in Anspruch genommen wurde. Ebenso spielten Zusatzerfahrungen über das Coaching-Angebot im Rahmen des MPM-Studienganges hinaus nur für einzelne Absolventen eine Rolle. Die betreffenden Interviewpartner hatten solche Erfahrungen im Wesentlichen auf das IPV des vierten Semesters zum Themenfeld Coaching und auf die Coaching-Ausbildung an der FüAk bezogen.

Antrieb für die Aktivität als Promotor

Diese kleinen Unterschiede dürften jedoch nicht maßgeblich für die positive Grundhaltung der befragten Absolventen zum Themenfeld Coaching gewesen

sein, denn aus Sicht aller Interviewpartner wurden gute Erfahrungen gesammelt. Als ein wichtiger Grund dafür wurde angegeben, dass es hilfreich für berufliche Fragenstellungen war. Themen des Alltags wurden ebenso angeführt wie Fragen der beruflichen Veränderung, wenn der Wechsel des bisherigen Arbeitgebers erwogen wurde. Coaching wurde von den Absolventen auch als hilfreich für die eigene Karriereplanung eingeschätzt. Als Beispiel wurde von ihnen unter anderem angegeben, dass Coaching die persönliche Entscheidungsfindung zielgerichtet unterstützt hat, um nicht Idealen, die möglicherweise gar nicht auf die eigene Person passen, nachzueifern. So galten ihnen Zwischenschritte und individuelle Interessenlagen als maßgeblich für die Fragen zur eigenen Karriere.

Die positiven Erfahrungen wurden seitens der Absolventen auch auf die Unterstützung durch das Coaching zu persönlichen Anliegen im Hinblick auf das Master-Studium zurückgeführt. So hat es nach ihrer Ansicht geholfen, das eigene Studienziel zu reflektieren und die Belastungen des Studienalltags besser zu meistern. Mehrfach wurde auch betont, dass Coaching insbesondere hilfreich war, den Dreiklang aus Studium, Beruf und Familie zu bewerkstelligen und so die eigene Work-Life-Balance zu wahren. Das dritte große Themenfeld, das als Ursache für die positiven Erfahrungen angeführt wurde, waren die Hilfestellungen für die eigene Persönlichkeit. So wurde beschrieben, dass Coaching den Fokus auf die eigenen Ressourcen gelenkt hat, um vorhandene individuelle Potentiale erfolgversprechend einsetzen zu können. Daneben wurden auch Hilfen zur persönlichen Gelassenheit oder für ein souveränes Auftreten in verschiedensten Lebenslagen benannt. Der Beitrag von Coaching zu einer verbesserten Selbstreflexion, die Unterstützung in Fragen der eigenen Emotionalität und die Verbesserung der Entscheidungsfindung in persönlichen Anliegen waren weitere Aspekte, welche die befragten Absolventen hinsichtlich ihrer positiven Erfahrungen erläutert haben.

Die Motivation, sich als Promotor zu engagieren, haben die Absolventen aber neben dem selbst empfundenen Mehrwert auch auf die Merkmale von Coaching selbst zurückgeführt. So hatten einige Interviewpartner betont, dass sie sich aufgrund dieser Merkmale für Coaching eingesetzt haben oder es sich deshalb

vorstellen könnten. Dahingehend wurden von ihnen die Basis der Freiwilligkeit oder die Ermöglichung von Hilfe zur Selbsthilfe anstatt von Patentrezepten beispielhaft genannt.

Nach Ansicht des Verfassers wurzelte damit der persönliche Antrieb gerade nicht nur in der eigenen Fachlichkeit der Absolventen zum Thema Coaching, sondern in der gewonnenen Erfahrung, dass es ein erlebbarer Prozess war. Insoweit dürften mit den eigenen Empfindungen des erlebten Coachings, der Hilfe für den eigenen beruflichen Werdegang und der damit verbundenen Erfahrungen mit Coaching überhaupt, fachliche Aspekte verquickt gewesen sein.

Über die speziellen Anliegen und Merkmale von Coaching hinaus gab es jedoch weitere Gesichtspunkte, die hinsichtlich der eigenen Motivation eine Rolle gespielt haben. So haben einige der interviewten Absolventen deutlich gemacht, dass sie den Wunsch hatten, das Instrument Coaching auch für andere in ihrer Verwaltung nutzbar zu machen. Doch auch aufgrund des Nutzens für die Personalarbeit, soweit das die jeweilige Aufgabe in der Verwaltung ermöglicht hat, und zur Unterstützung der eigenen persönlichen Beziehungen wollten sich einige der befragten Absolventen für Coaching einsetzen.

Im Ergebnis dieses Teils der Untersuchung wurde deutlich, dass sich aufgrund der beschriebenen Vorteile und Hilfen des Coachings sechs von neun interviewten Absolventen bereits als Promotor für Coaching eingesetzt haben. Auch die Absolventen, welche noch nicht aktiv waren, konnten sich immerhin vorstellen, sich perspektivisch für Coaching einzusetzen. Auch sie hatten insbesondere die verschiedenen Aspekte zur eigenen positiven Erfahrung und das Unterstützungspotential beschrieben. Anders als bei jenen, die bereits aktiv waren, lagen nach deren Einschätzung teilweise als wichtig empfundene Voraussetzungen nicht vor. So erschien ihnen zum einen eine Aktivität als Promotor auf der Stelle, welche sie derzeit innehatten, eher nicht möglich. Zum anderen meinten sie, dass sie der aktuelle Bedarf in der Organisation an einer Aktivität als Promotor hinderte, weil hier der Bereich der Personalentwicklung bereits aktiv gewesen war.

Dass es sich Absolventen gar nicht vorstellen konnten, als Promotor für Coaching aktiv zu werden, kam tatsächlich in keinem Fall vor. Daher wurden alle Interviews mit Alternative I des Leitfadens durchgeführt.

Ressourcen der Promotoren von Coaching

Nicht nur die Ressource der persönlichen Motivation für eine Aktivität als Promotor überhaupt, sondern auch die Ressourcen der einzelnen Promotoren-Rollen aus dem im Kapitel 2.1 beschriebenen Promotoren-Modell wurden betrachtet. Diese wurden für jede der vier Rollen mit denen der Absolventen abgeglichen, um herauszufinden über welche Ressourcen die Absolventen tatsächlich verfügen. Hier zeigte sich, dass die Bandbreite der genutzten Ressourcen recht groß ist. So verfügen nach eigener Einschätzung die meisten der befragten Absolventen insbesondere über die relevante Erfahrung, über eine schnelle Entscheidungsfähigkeit, über persönliche Beziehungen, über Fachwissen zum Thema Coaching und über die Befugnis, Ziele und Prioritäten zu formulieren. Ferner wurden von ihnen besonders oft materielle und finanzielle Ressourcen durch ein eigenes Budget, Organisationskenntnis, kommunikativ-analytische Kenntnisse, ein kooperatives Führungsvermögen und soziale Kompetenz als vorhandene Ressourcen identifiziert.

Deutlich seltener haben die Interviewpartner hingegen hierarchisches Potential, fachbezogene Informationsquellen, Kreativität, Kenntnisse zum Projektmanagement, Organisationsvermögen, Netzwerkkennntnisse, eine ausgeprägte Problemlösungskapazität oder diplomatisches Geschick als vorhandene Ressourcen angegeben. Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit und die Gabe unkonventionell zu sein oder das Geschick, die Vorstellungen des Vorgesetzten spiegeln zu können, wurden von ihnen vereinzelt als weitere relevante Ressourcen ergänzt.

In der Gesamtbetrachtung des Verfassers sind gerade die besonders oft als vorhanden eingeschätzten Ressourcen gleichmäßig den Rollen des zugrunde liegenden Promotoren-Modells zuzuordnen. Von den vier bis fünf jeweils für jede Rolle im Beiblatt illustrierten Ressourcen wurden danach jeweils zwei bis drei als

vorhanden eingeschätzt. Hieraus könnte abgeleitet werden, dass jede Promotorenrolle in der Stichprobe aller befragten Interviewpartner vorhanden sein müsste. Bei gleichmäßiger Verteilung wären so jeweils mindestens zwei Macht-, zwei Fach-, zwei Prozess- und zwei Beziehungspromotoren zu vermuten gewesen. Tatsächlich zeigte sich aber ein anderes Bild aus der Eigeneinschätzung der Absolventen bei der Zuordnung zu den Promotoren-Rollen.

Das kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass oft das Vorhandensein einer Ressource im dienstlichen Kontext, also im Zusammenhang mit der offiziellen Aufgabe in der Organisation, betrachtet wurde. Ein Zusammenhang mit der Betätigung als Promotor hätte dann nicht immer bestanden. Es kann daher vermutet werden, dass die Aufgaben und Möglichkeiten der jeweiligen innegehabten Stelle ausschlaggebend für das Vorhandensein sowie für die Nutzung von Ressourcen waren. Die differenzierte Betrachtung der persönlichen Promotorenrolle und der formalen Funktion durch die Absolventen würde diese Vermutung bestätigen. Darüber hinaus kann die Breite der Nennungen auch darauf zurückführt werden, dass sich einige der befragten Absolventen nicht einer einzelnen Promotorenrolle, sondern einer Kombination aus zwei Rollen zugeordnet haben. Das erklärt auch die Feststellung eines rollenübergreifenden Ressourcenmix bezogen auf einzelne Absolventen.

Hinsichtlich der eigenen Zuordnung zu einer dieser Rollen ergab sich bei Betrachtung der Antworten der Absolventen aber ein trennscharfes Bild. So haben sich sieben von neun Interviewpartnern selbst in der Rolle des Beziehungspromotors gesehen. Fach- und Machtpromotoren wurden spürbar seltener genannt. Niemand hatte sich hingegen als Prozesspromotor eingeschätzt. Dieses Bild wurde zusätzlich dadurch unterstrichen, dass gerade bei einer Mehrfachzuordnung der Macht- beziehungsweise Fachpromotor ergänzend zur Rolle des Beziehungspromotors genannt worden ist.

Das Ergebnis wird durch den Verfasser insoweit als konsistent bewertet, als nach Einschätzung der Interviewpartner insbesondere die Ressourcen des Prozesspromotors ausgebaut werden sollten. Wie bereits erwähnt, ist von keinem Absolventen der Prozesspromotor als eigene Rolle identifiziert worden.

Nur teilweise haben die Absolventen den eigenen Bedarf bei den Ressourcen des Fach- und des Machtpromotors gesehen. Nach Einschätzung einzelner Absolventen sollten jedoch nicht die Ressourcen der persönlich am geringsten vertretenen Promotoren-Rollen ausgebaut werden. So bezogen sie sich auch darauf, wie bedeutungsvoll sie eine Ressource für die eigene Betätigung eingeschätzt haben. Diese haben sie dann auch als größten Bedarf betrachtet.

Nach Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit wurde der Ressourcenbedarf von den Absolventen mehrheitlich aus einem Defizitansatz und nur teilweise aus einer Priorisierung der wichtigsten Ressourcen für die eigene Betätigung bestimmt.

Arbeitsweise als Intrapreneur

Über die rollenspezifischen Ressourcen hinaus wurde im Kapitel 3.1 auch das Talent zum Intrapreneurship als ein weiterer förderlicher Aspekt für das Wirken von Promotoren beschrieben. Es stellte sich somit die Frage, ob sich denn die Absolventen als Intrapreneure verstehen.

Das Vorliegen einiger im Beiblatt aufgeführter Verhaltensweisen und Einstellungen zum Intrapreneurship haben die Absolventen besonders häufig bestätigt. Insbesondere das Verfolgen eigener Ziele wurde mehrfach genannt. So erläuterte die Mehrzahl der Absolventen, wie sie im beruflichen Alltag bewusst eigene Ziele umzusetzen versuchen. Danach handelten sie auch ohne offizielle Anweisung oder ohne für die jeweilige Aufgabe zuständig zu sein. Teilweise haben sie ausdrücklich betont, dass es ihnen bewusst ist, dass diese Arbeitsweise ohne stetige Rückversicherung nicht frei von Konsequenzen bleiben muss.

Außerdem haben die Interviewpartner häufig geäußert, dass sie bei ihrer Aktivität Widerstände vermieden haben, indem sie den Aufwand und den denkbaren Nutzen gegeneinander abgewogen und nicht jede Auseinandersetzung austragen haben. Einige Absolventen haben ferner angegeben, dass sie versuchten, hinderliche Anordnungen zu umgehen. Beispielsweise wurde ein Herbeiführen von Lösungen „auf dem kurzen Dienstweg“ beschrieben.

Auch die äußerliche Anpassung an die Organisationskultur wurde vereinzelt von den Interviewpartnern als eigene Verhaltensweise erwähnt. Dadurch wollten sie nach eigener Einschätzung die Erlangung einer passenden Position abwarten, in der ihnen eine Gestaltung der Kultur nach ihren eigenen Vorstellungen möglich erschien.

Es ist aus Sicht des Verfassers nicht ausgeschlossen, dass das Verfolgen eigener Ziele zum Teil in einem engen Zusammenhang mit einem verdeckten Arbeiten steht. So hatte ein Absolvent beispielsweise beschrieben, wie Dinge eigeninitiativ vorbereitet wurden, um sie dann dem maßlichen Entscheider als dessen eigene Idee geschickt zu präsentieren. In diesem Beispiel, aber auch in der häufig beschriebenen Suche nach Unterstützern für das eigene Anliegen, zeigt sich nach Ansicht des Autors recht deutlich die Schnittmenge zu den Ressourcen des Beziehungspromotors. So dürften persönliche Beziehungen, diplomatisches Geschick und eine ausgeprägte soziale Kompetenz die beschriebene Arbeitsweise unterstützen. Ferner wird eingeschätzt, dass sich im Umgehen hinderlicher Anordnungen eine Arbeit als Intrapreneur nicht als regelwidriges Verhalten, sondern als Auslegen von Anordnungen zum Zweck, eigene Handlungsspielräume auszuloten, darstellt.

Im Ergebnis der Betrachtung des Intrapreneurships wurde deutlich, dass, von einer Ausnahme abgesehen, alle interviewten Absolventen sich als Intrapreneure verstehen. Lediglich die Bereitschaft gekündigt zu werden als überspitzte Umschreibung für ein stark ausgeprägtes Risikobewusstsein beziehungsweise für eine starke Wechselbereitschaft zwischen den Arbeitgebern spielte eine eher untergeordnete Rolle. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass sich das Talent zum Intrapreneurship auch in der Praxis als hilfreich für die Promotorenaktivitäten auswirken könnte.

5.2 Betätigung der Promotoren zur Überwindung der Barrieren

Nachdem bis hierher dargestellt wurde, dass die Absolventen als Promotoren aktiv werden und auf welchen Grundlagen das geschieht, soll nunmehr auch die

Frage geklärt werden, wie sie sich als Promotoren für Coaching eingesetzt haben beziehungsweise wie sie sich ihre Aktivitäten vorstellen.

Die Interviewpartner haben mehrfach beschrieben, wie sie auf der Grundlage von Vertrauen versucht haben, Überzeugungsarbeit zu leisten. Demnach wollten sie Interesse für Coaching bei den Kontaktpersonen und Ansprechpartnern in ihren Verwaltungen, in einzelnen Fällen aber auch bei bestimmten verwaltungsexternen Zielgruppen, für Coaching wecken. Ferner haben sie dargestellt, wie sie durch direkte Ansprache versucht haben, die Bekanntheit von Coaching insgesamt zu steigern. Zum Teil waren nach Einschätzung der Absolventen vorhandene Angebote für die Zielgruppen nicht bekannt und wurden daher zielgerichtet durch sie kommuniziert. Dabei wurde von ihnen geschildert, wie sie beispielsweise anhand von Best-Practice-Beispielen sowie durch die Darstellung der negativen Folgen, die ohne ein Coaching zu erwarten wären, den Ansprechpartnern das Thema verdeutlicht haben.

Nach Ansicht der Absolventen haben teils in der Belegschaft, teils bei den Entscheidungsträgern wesentliche Kenntnisse gefehlt, welche sie dann durch persönliche Gespräche, durch Beiträge und durch Vorträge versucht haben zu vermitteln. Oft haben die Absolventen dabei verdeutlicht, dass dazu insbesondere vorhandene Vorurteile zu beheben waren. So sind nach ihrer Einschätzung die Meinungen weit verbreitet, es handele sich beim Coaching um eine Defizitbehandlung oder um eine Therapie, die man gegen seinen Willen uchen müsse und deren Nutzung einer Bloßstellung gleichkäme. Ferner wurde beschrieben, dass die Absolventen auch daran gearbeitet haben, den Mehrwert von Coaching aufzuzeigen und Anlässe, Bedarfe und Ziele von Coaching darzustellen. Dabei haben einige der Interviewpartner betont, wie hilfreich es gewesen sei, auch die eigenen Erfahrungen anzusprechen. Zur Aufklärungsarbeit weitere MPM-Absolventen einzubinden wurde nur von einem Interviewpartner erwähnt.

Darüber hinaus wurden von einigen Absolventen das Ausloten von Bedarfen und das Anbieten von Unterstützung im Hause dargestellt. In einem Fall galten diese Aktivitäten auch konkreten Zielgruppen außerhalb der Verwaltung, für welche ein

spezifisches Coaching-Angebot ergänzend zu den Leistungen, die sonst durch die Verwaltung erbracht werden, erstellt wurde. Mehrere Absolventen mit den entsprechenden Befugnissen hatten beschrieben, dass sie für ihre Mitarbeiter und unterstellten Führungskräfte die Eignung des im Hause vorhandenen Coaching-Angebotes für die konkrete individuelle Problemlage geprüft haben, um dann zu entscheiden, ob und mit welcher Coaching-Variante tatsächlich gearbeitet werden sollte. Teilweise wurde dahingehend betont, dass bestehende Angebote auch aktiv von der für Personalfragen zuständigen Struktureinheit eingefordert werden mussten.

Des Weiteren haben die Interviewpartner die Umsetzung konzeptioneller und administrativer Aufgaben skizziert. So haben sie beschrieben, dass sie die Akteure, die Abläufe, das Zeitbudget oder die Zielrichtung des Coaching-Angebotes erstmals zu definieren hatten. In diesem Zusammenhang wurde auch die Gewährleistung der Finanzierung als weitere Aufgabe erwähnt. Demnach erfolgte die Bezahlung intern aus dem eigenen Budget oder durch Initiativen, ein entsprechendes Budget genehmigt zu bekommen. In einem Fall wurde auch dargestellt, dass die erforderlichen Mittel aus geeigneten Förderprogrammen akquiriert worden sind.

Die Ausführungen der Interviewpartner umfassten auch das Begünstigen von Rahmenbedingungen für die Inanspruchnahme von Coaching. So haben sie erläutert, wie sie Stigmata in der Belegschaft nicht nur durch Aufklärungsarbeit begegnet sind, sondern auch teambildende Maßnahmen anberaumt und ein Gruppen-Coaching erwogen haben. In diesem Zusammenhang wurde überlegt, dass durch ein gemeinsames Erleben von Coaching der Kollegen eine Bloßstellung vermieden wird. Ferner wurde angenommen, dass auf diesem Wege das Vorurteil, es ginge um die Behandlung individueller Defizite, beseitigt werden könne. Auch in diesem Zusammenhang haben die Interviewpartner die Netzwerkarbeit betont. So wurden nach Darstellung der Absolventen Coaching-Befürworter, die selbst Vertrauen in der Belegschaft genießen, mit in die Aktivitäten einbezogen, um die Kollegen darin zu unterstützen, sich für Coaching insgesamt mehr zu öffnen.

Ergänzend wurden weitere Maßnahmen, die eine bessere Inanspruchnahme von Coaching fördern sollten, beschrieben. So wurde vereinzelt erwähnt, Verantwortliche zur Förderung des Coachings in der Verwaltung anzuleiten. Außerdem haben einige Absolventen überlegt, Opponenten differenziert zu behandeln, indem sie diese aktiv einbinden oder bewusst von den Aktivitäten ausschließen. Auch ein direkter Konflikt oder ein Ausüben von Druck in Einzelfällen wurden in Erwägung gezogen.

Im Ergebnis der Untersuchungen zur Betätigung der Absolventen als Promotoren zeichnet sich ab, dass gerade die Werbung für Coaching einen besonderen Stellenwert einnimmt. Hingegen scheint die bewusste Einbindung weiterer MPM-Absolventen zur Aufklärungsarbeit eher die Ausnahme zu sein. Diese Einschätzung des Verfassers gilt ebenfalls für die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes durch Workshops und Gespräche. Dennoch scheint neben der Werbung auch Aufklärungsarbeit von großer Bedeutung für die Betätigung der Promotoren zu sein.

Anders als bei den zuvor beschriebenen Aktivitäten war nach Einschätzung des Verfassers das Ermöglichen von Coaching-Angeboten durch die Absolventen von eher untergeordneter Bedeutung. Hier scheinen die Möglichkeiten der jeweiligen Stelle der Absolventen in den meisten Fällen keine Kompetenzen herzugeben, um über Coaching-Angebote entscheiden zu dürfen. Darüber hinaus wird eingeschätzt, dass auch die administrativen Aufgaben bei der Einführung eines neuen Coaching-Programms eine eher untergeordnete Rolle spielten. Der Schwerpunkt der Tätigkeit der Promotoren lag demnach in der Arbeit mit einem bereits vorhandenen Coaching-Angebot.

Unterstützung für die Betätigung der Promotoren

Im Zusammenhang mit der Frage nach den Aktivitäten der Promotoren galt es auch herauszufinden, ob und wie sie sich gegebenenfalls Unterstützung hinzugeholt haben. Immerhin ist das eine wesentliche Aufgabe von Beziehungspromotoren.

Die meisten Interviewpartner hatten bestätigt, dass sie Unterstützer hinzugezogen haben. Das betraf sowohl Helfer innerhalb der Verwaltung als auch externe Kontakte. Auch schien es ausschlaggebend, ob der jeweilige Promotor in der Funktion einer Führungskraft, einer Stabsstelle oder in sachbearbeitender Funktion tätig war. So wurden nach Darstellung der Absolventen oft die eigenen Vorgesetzten, aber auch unterstellte Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Ansprechpartner und Experten in sozialen Einrichtungen, die im Zusammenhang mit der eigenen Aufgabe stehen, in die Aktivitäten einbezogen. Mehrfach wurde beschrieben, dass relevante Entscheidungsträger und Gremien einzubeziehen waren. So spielten für die Bemühungen einiger Absolventen auch der Bürgermeister, die Personalabteilung, der Personalrat und der Stadtrat eine wichtige Rolle.

Die angegebenen Gründe, warum diese Akteure einbezogen worden sind, waren dabei ebenso vielfältig. So ging es den befragten Absolventen insbesondere bei der Einbeziehung von Ansprechpartnern und Gremien mit der entsprechenden Entscheidungsbefugnis darum, grundsätzliche Fragen wie die Finanzierung oder die Planung der Personalentwicklung und des Personalaufbaus zu klären. Beispielsweise wurde von einigen Absolventen erwähnt, dass insbesondere die Personalabteilung zur Unterstützung für die Auswahl von geeigneten Coaches aus einem Coach-Pool hinzugezogen worden ist. Ein anderer Interviewpartner betonte, dass externe Ansprechpartner stattdessen überhaupt erst einmal den Kontakt zur Zielgruppe des Coaching-Angebotes herstellen und einen einfacheren Zugang zum Angebot ermöglichen sollten. In diesem Fall handelte es sich bei der Zielgruppe jedoch nicht um Führungskräfte oder Beschäftigte, sondern um Empfänger von Dienstleistungen aus der Verwaltung. Übergreifend gab es für die Absolventen weitere Beweggründe, Unterstützer zu gewinnen. So sollte nach deren Ansicht Coaching insgesamt bekannter gemacht werden, sei es durch eine bessere Streuung oder durch die Kommunikation über bekannte Persönlichkeiten aus der jeweiligen Verwaltung. Weiterhin wurde von den Interviewpartnern beschrieben, dass auch der Austausch zwischen den Organisationseinheiten über Helfer verbessert und durch sachnahe Unterstützer Beiträge zur Bedarfs- und Erfolgsermittlung geleistet werden sollten.

Der ermittelte Maßstab für die Entscheidung der Absolventen, wer als Unterstützer in Frage kam, lässt sich in drei Aspekten zusammenfassen. Zunächst spielte für die Interviewpartner Fachkenntnis eine Rolle, gerade wenn es um die Fragen eines konkreten Angebotes ging. Doch auch ohne spezielle Kenntnisse kamen Unterstützer darüber hinaus für sie in Frage, insbesondere wenn diese über Budget- und Entscheidungsmacht verfügten. Hierzu gehörten nach den Darstellungen der Absolventen insbesondere Akteure mit hierarchischem Potential und Inhaber von Schlüsselpositionen. Unabhängig davon wurde zusätzlich die Offenheit für den Prozess als weiterer wichtiger Aspekt für eine Einbindung von Unterstützern benannt.

Überwindung von Barrieren

Insgesamt nehmen bei den befragten Absolventen die Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Werbung für Coaching und die Aufklärungsarbeit den größten Raum ein. Da diese Tätigkeitsfelder die größte Bedeutung zu haben scheinen, wird vermutet, dass die Barriere des Nicht-Wissens besondere Relevanz hat. Der Grund hierfür wäre, dass diese Barriere insbesondere über Werbung und Aufklärungsarbeit überwunden werden kann. Zwar ist diese Barriere gerade eine Hauptaufgabe von Fachpromotoren und so erscheint es als Widerspruch, dass die Mehrzahl der Absolventen als Beziehungspromotor tätig ist. Es erscheint aber durchaus denkbar, auf indirektem Wege über Netzwerkkenntnisse und die Pflege von Beziehungen zu Experten in Fragen des Coachings ebenfalls an dieser Barriere zu arbeiten, indem Wissen und Erfahrung situativ gestreut werden.

Doch welche der Barrieren wurde nun als die maßgebliche in den jeweiligen Verwaltungen identifiziert? Hier gaben fünf von neun interviewten Absolventen an, dass die Barriere des Nicht-Wollens den größten Aufwand für sie bedeutet hat. Das wurde insbesondere damit begründet, dass es schwierig war die Zielgruppe von Coaching zu überzeugen. So sei es bei vielen Personen, gerade innerhalb der Verwaltungen, eine regelrechte Glaubensfrage, für die ein Überzeugungsprozess einfach Zeit braucht.

Von der knappen Hälfte der Interviewpartner wurde auch die Barriere des Nicht-Wissens als große Hürde beschrieben. Als einer der Gründe wurde hierfür ebenfalls der Zeitaufwand genannt. Darüber hinaus sorgte nach deren Einschätzung aber auch die große Anzahl an Beschäftigten mit wenig oder gar keinen Kenntnissen von Coaching für den großen Aufwand bei der Bewältigung dieser Barriere. Als weitere Ursache wurden ferner mangelnde Personalressourcen benannt, da zu wenig Zeit bliebe, um sich konzentriert in das Thema einzuarbeiten.

Die Barriere des Nicht-Dürfens schließlich wurde von drei befragten Absolventen als relevante Hürde identifiziert. Die Schwierigkeit bei der Bewältigung wurde hier in dem Unwillen der Verwaltungsspitze, sich für ein Coaching im Hause einzusetzen, gesehen. Aus dem Nicht-Wollen dieser relevanten Stakeholder ergibt sich nach Ansicht eines dieser Interviewpartner das Nicht-Dürfen der Verwaltungsmitarbeiter. Zum Teil wurde als Ursache dieser Barriere auch die unzureichende Bereitstellung finanzieller Ressourcen genannt. Auch organisatorisch-administrative Aspekte, wie Tendenzen von Gruppenzwang und ein fehlender Austausch zwischen Teams und Struktureinheiten, wurden teilweise von den befragten Absolventen als Grund benannt.

Als ursächlich für die seltenere Nennung dieser Barriere bei der Frage, wo der größte Aufwand gesehen wird, dürfte nach Einschätzung des Verfassers zum einen die geringere Relevanz des Nicht-Dürfens sein. Dies wird aufgrund dessen, dass Coaching oft nicht direkt verboten wurde und auch Gruppenzwänge oder isoliert voneinander arbeitende Struktureinheiten nicht überall vorgelegen haben, angenommen. Zum anderen dürfte sich die geringere Relevanz dieser Barriere auch aus den teilweise begrenzten Beeinflussungsmöglichkeiten der Absolventen auf die Meinungsbildung der Führungsspitze ergeben.

5.3 Promotoren in der Wirklichkeit öffentlicher Verwaltungen

War der Blick bis hierher zuvorderst auf die Person der Promotoren mit deren Antrieb und Ressourcen sowie auf deren Betätigungsfelder gerichtet, so soll nun auch das Wirkungsumfeld der Promotoren betrachtet werden. Schließlich werden

die Ursachen, von denen abhängt, ob die Absolventen als Promotoren tätig werden, insbesondere in der Realität der Verwaltungsorganisation, in der die Absolventen arbeiten, vermutet. In dieser Untersuchung betrifft das vorwiegend Kommunalverwaltungen. Immerhin wird davon ausgegangen, dass das Wirken der Promotoren gerade nicht isoliert, sondern in einer Wechselbeziehung zur Organisation stattfindet. Die Literatur hatte gezeigt, dass es sehr wohl in der Hand der Organisationen liegen kann, ob Promotoren in Erscheinung treten und wie sie gegebenenfalls bewusst und zielgerichtet befähigt werden, im Sinne der jeweiligen Organisation zu arbeiten. Somit wird davon ausgegangen, dass die Organisation bewusst die Promotorenaktivitäten beeinflussen kann und selbst zugleich das Betätigungsgebiet ist, an welchem wiederum die Promotoren arbeiten. Im Folgenden soll daher geklärt werden, ob und inwieweit ein Wirken von Promotoren durch die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltungen geprägt wird. Dazu sollen die etwaig eingeräumten Handlungsspielräume, die praktizierte Kommunikationspolitik, denkbare Promotorensysteme, die Voraussetzungen für ein Intrapreneurship und die Kultur in den Organisationen betrachtet werden.

5.3.1 Realisierte Unterstützung durch die Organisation

Um herauszufinden, ob und wie gegebenenfalls die Promotoren durch ihre Verwaltungen bewusst zu ihrem Handeln befähigt werden, wurden die Absolventen zunächst befragt, ob ihnen durch die Organisation hierzu eigens Handlungsspielräume eröffnet worden sind. Auf diese Frage ergab sich ein zweigeteiltes Bild.

Die knappe Mehrzahl der befragten Absolventen gab an, dass ihnen kaum oder keine Handlungsspielräume eingeräumt worden sind beziehungsweise dass Handlungsspielräume auch nicht zu erwarten seien, um das Coaching in ihren Verwaltungen als Promotor voranzubringen. Die Gründe hierfür wurden unter anderem in der fehlenden Offenheit der Verwaltung für Coaching gesehen. Teilweise wurden in den Verwaltungen nach Darstellung der Interviewpartner eigene Handlungsspielräume für Promotoren auch nicht für notwendig erachtet, da Coaching bereits genutzt wurde. Allerdings galt es hier wohl lediglich als

Instrument zur Behandlung akuter Personalprobleme. Der Fokus habe also auf der Krisenbehandlung gelegen.

Weitere Gründe für das fehlende Einräumen von Handlungsspielräumen wurden von einigen Interviewpartnern darin gesehen, dass in deren Verwaltungen die Handlungsspielräume von Führungskräften als ausreichend eingeschätzt wurden und in Belangen, die Coaching betreffen, eingesetzt werden sollten. Ferner haben die befragten Absolventen kaum Erwartungshaltungen der Organisation an ihre Bemühungen als Promotor von Coaching benannt.

Wiederum vier von fünf befragten Absolventen hatten angegeben, dass ihnen durchaus Handlungsspielräume eingeräumt worden sind. So wurde von ihnen zum Teil erwähnt, dass ihnen eigenes für Coaching ein Budget zur Verfügung gestellt worden ist und dass ihnen Entscheidungskompetenzen im Hinblick auf das Coaching in der Verwaltung übertragen worden sind. In einem Fall wurde dargestellt, dass sogar die Arbeitsaufgabe in der Verwaltung speziell Coaching betraf, sodass Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wurde und dadurch Spielräume eröffnet waren. Anders als in den zuvor beschriebenen Verwaltungen zeigten sich nach Aussage dieses Interviewpartners hier die Mitarbeiter offen für das Themenfeld Coaching.

Damit ergibt sich im Ergebnis dieses Teils der Untersuchung, dass es gleichermaßen offene Verwaltungen gibt, in anderen Fällen aber – hier betraf es knapp die Mehrheit – eine Reserviertheit in den Organisationen in Bezug auf Coaching das Handeln der Promotoren aufgrund des fehlenden Einräumens von Handlungsspielräumen erschwert. Nach Ansicht des Verfassers ist das sowohl auf die verbreitete Haltung, präventives oder schlicht unterstützendes Coaching wäre im Hause nicht notwendig, als auch auf das Fehlen von Erwartungshaltungen der Organisation an die Promotoren, zurück zu führen. Inwieweit in diesen Verwaltungen innovationshinderliche Grundhaltungen dominieren, wird im folgenden Unterkapitel vertieft betrachtet.

Innovationsförderliche Informationspolitik

Ein weiterer Baustein zur Unterstützung der Promotoren ist eine innovationsfreundliche Informationspolitik, wie sie im Kapitel 3.2 beschrieben worden ist. Es stellte sich also die Frage, ob die öffentlichen Verwaltungen, in denen die Absolventen arbeiten, Informationen über Coaching empfängeradäquat und leicht zugänglich bereitstellen. Wenn die Notwendigkeit von Coaching auf diesem Wege publik gemacht worden wäre, würde damit den Absolventen in der Promotorenrolle die Möglichkeit eröffnet, sich hierauf zu beziehen. So könnten sie gestärkt durch den offiziellen Charakter und ein verbreitetes Basiswissen die Etablierung oder Nutzung eines Coaching-Angebotes in der Verwaltung vorantreiben.

Tatsächlich hat sich jedoch gezeigt, dass eine solche Informationspolitik die Ausnahme ist. Da es nach Ansicht der Mehrheit der befragten Absolventen keine offiziellen Informationen zu Coaching in der Breite gibt, funktionieren die Informationswege tatsächlich oft nur über persönliche Kontakte oder auf Nachfrage bei den zuständigen Stellen. Selbst wenn die Verwaltungen über ein Coaching-Angebot verfügen, so wurde dieses oft schlecht wahrnehmbar von den Absolventen eingeschätzt. In den wenigen Fällen, in denen die Interviewpartner berichtet haben, dass die Führungsspitze über eigene Coaching-Erfahrungen verfügte und diese kommuniziert hat, wurde die Informationspolitik durch die Absolventen als innovationsförderlich eingeschätzt. Das hätte sich dann auch in einer positiven Grundhaltung der Führungskräfte gezeigt.

Diesen eher seltenen Fällen standen jedoch deutlich häufiger die Fälle mit einer innovationshinderlichen Informationspolitik gegenüber, auf die von den Absolventen auch das Misstrauen und die Vorurteile in der Belegschaft zurückgeführt wurden. Anstelle einer breit angelegten Initiative der Information wurden vielmehr eine dezentrale Kommunikation und Einzelfallbehandlung beschrieben. Lediglich in einem Fall wurde erläutert, dass beides in der Verwaltung anzutreffen sei. So gäbe es dort sowohl eine förderliche Informationspolitik hinsichtlich des angebotenen Gruppencoachings als auch eine eher hinderliche Informationspolitik im Hinblick auf das grundsätzlich mögliche Einzelcoaching.

So wie in diesem Fall vom Interviewpartner Präferenzen der Verwaltung vermutet wurden, dass das Einzelcoaching nicht intensiv genutzt werden solle, ist nach Ansicht des Verfassers, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, auch eine entsprechend ablehnende Haltung der Verwaltungsspitzen in den übrigen Fällen nicht auszuschließen. Daraus würde folgen, dass die tendenziell eher verbreiteten hinderlichen Informationspolitiken der öffentlichen Verwaltungen nicht das Ergebnis von Zufall, sondern die Folge der entsprechenden Grundhaltung relevanter Entscheidungsträger sind. Ein ähnliches Bild hatte sich bereits beim Thema der Barriere des Nicht-Dürfens im Kapitel 5.2 gezeigt. Immerhin könnte sich den Promotoren dadurch ein Betätigungsfeld eröffnen, das über die Netzwerkarbeit, die Werbung und Aufklärungsarbeit auch praktisch in Angriff genommen werden kann.

Ermöglichung von Intrapreneurship

Indem Verwaltungen die Voraussetzungen für das Auftreten von Intrapreneuren schaffen, können sie Promotoren unterstützen, die auf das Talent zum Intrapreneurship als eine ihrer Ressourcen zurückgreifen. Im Ergebnis der Interviews hat sich gezeigt, dass einige der Faktoren für Intrapreneurship als vorliegend eingeschätzt wurden. Entsprechend erscheint es als schlüssig, dass die Mehrzahl der befragten Absolventen auch wie ein Intrapreneur arbeitet.

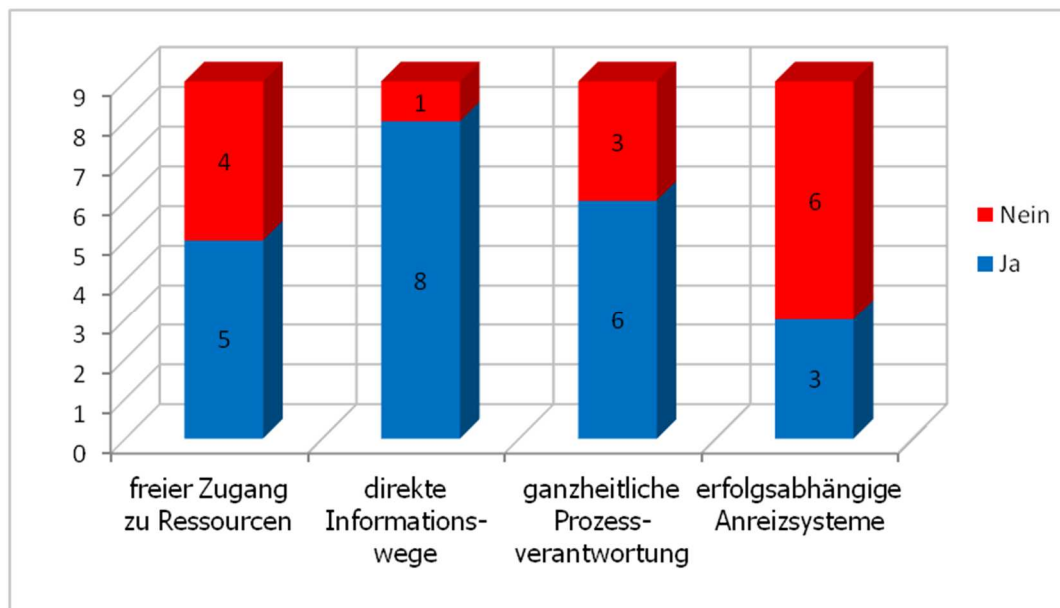


Abbildung 3: Erfüllte Voraussetzungen für das Wirken von Intrapreneuren

Besonders häufig wurde der Zugang zu direkten Informationswegen bestätigt. Auch die Befugnis, ganzheitlich Prozesse verantworten zu dürfen, also angefangen von der Idee bis zum Abschluss der Maßnahme, war bei den meisten Absolventen nach deren Einschätzung gegeben. Das Ergebnis im Hinblick auf den freien Zugang zu Ressourcen, die neben Finanzen auch Handlungsspielräume unterschiedlicher Art umfassen können, zeigte sich wiederum recht indifferent. Hier halten sich die bejahenden und verneinenden Antworten etwa die Waage. Eindeutiger fiel das Ergebnis zur Frage aus, ob es auch erfolgsabhängige Anreizsysteme gibt. Diesen Aspekt hatten sechs von neun Absolventen verneint. Gerade im Hinblick auf die leistungsorientierte Bezahlung wurde mehrfach dargestellt, dass diese im Wege des Gießkannenprinzips umgesetzt wird.

Insgesamt überwiegen damit die Stimmen, die das Vorhandensein der Voraussetzungen für ein Wirken von Intrapreneuren bestätigen. Damit dürften die Promotoren in diesem Punkt durch ihre Verwaltungen Unterstützung erfahren. Ob diese Unterstützung mit Wissen und Wollen der Verwaltungen erfolgt, bleibt jedoch ungewiss. Angesichts der überwiegend hinderlichen Informationspolitik hinsichtlich Coaching ist zu vermuten, dass die Voraussetzungen für das Intrapreneurship zur Unterstützung von Promotoren von Coaching gerade nicht absichtlich geschaffen wurden, sondern durch rechtliche und organisatorische Ursachen bedingt sind. Beispielsweise wird die Ansicht einiger Interviewpartner vom Autoren geteilt, dass ein Leistungsentgelt nach dem TVöD dann nicht als Anreiz empfunden werden könne, wenn es im Gießkannenprinzip verteilt wird. Von der Frage der rechtlichen Zulässigkeit abgesehen wird es dann am Zusammenhang zwischen der Arbeit des Promotoren und der Honorierung fehlen. Entsprechend erscheint es schlüssig, dass das Vorhandensein eines Anreizsystems mehrheitlich verneint wurde.

Dass das Vorhandensein direkter Informationswege mehrheitlich bestätigt wurde, könnte auf die dominierende Rolle des Beziehungspromotors zurückzuführen sein. So haben die Absolventen mehrfach illustriert, wie sie sich über persönliche Netzwerke austauschen. Vereinzelt kann aus den Ausführungen der Interviewpartner aber auch geschlossen werden, dass der Zugang zu

Informationswegen von der Akzeptanz und der Einbindung der jeweiligen Stelle in die übrige Organisationsstruktur abhängig ist. Hinsichtlich der ganzheitlichen Prozessverantwortung ist aus Sicht des Verfassers anzumerken, dass diese nicht immer frei von Eingriffen sein muss. So hatte auch ein Absolvent dargestellt, dass in laufende Prozesse „hineinregiert“ würde.

Den Aspekt des Einräumens eigener Handlungsspielräume durch die Organisation hatten die Absolventen mehrheitlich nicht bestätigt. Dies spricht nach der Meinung des Verfassers dafür, dass der freie Zugang zu Ressourcen abhängig von der jeweiligen Stelle des Absolventen insbesondere der laufenden Erledigung dienstlicher Aufgaben gilt. Daraus ließe sich ebenfalls schlussfolgern, dass günstige Voraussetzungen für ein Intrapreneurship gerade nicht mit Wissen und Wollen der Organisation hergestellt worden sind. Immerhin könnte ein Ermöglichen von Intrapreneuren ein Stück weit Verzicht auf Kontrolle verlangen. Dass dies mit bürokratischen Organisationen vereinbar ist, lässt nach Ansicht des Autors Zweifel offen.

Einrichtung eines Promotorensystems

Abschließend wäre eine Unterstützung von Promotoren auch dergestalt denkbar, dass bewusst eine Arbeitsteilung mehrerer Promotoren durch die Organisation ermöglicht wird. Hierzu befragt, bestätigte die Mehrheit der Absolventen, dass sie in Kontakt zu weiteren Promotoren von Coaching standen. Dies betraf interne Ansprechpartner, wie die eigenen Vorgesetzten, und Ansprechpartner in Schlüsselpositionen bezüglich der Personalentwicklung. Einige Interviewpartner gaben aber auch an, externe Promotoren-Kontakte zu Coaches sowie zu Kommilitonen und Ansprechpartnern aus dem ehemaligen Studenumfeld zu pflegen.

Im Ergebnis dieses Teils der Untersuchung wurde allerdings deutlich, dass diese Kontakte entweder durch ein dienstliches Über- beziehungsweise Unterstellungsverhältnis oder rein zufällig entstanden sind. Insoweit ergab sich der Eindruck, dass zur Unterstützung der Promotoren von Coaching gerade keine Arbeitsbeziehungen im Sinne eines Promotorensystems durch die Verwaltungen

hergestellt worden sind. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es nicht im Interesse der Verwaltungen liegt, hochkohäsive und effektive Promotorenstrukturen zwecks Coaching zu etablieren. So scheint kein Platz für weitere Arbeitsbeziehungen zu sein, die über die unmittelbar zur Erfüllung dienstlicher Aufgaben erforderlichen hinausgehen. Allenfalls müssen die ohnehin bestehenden formalen Arbeitsbeziehungen ausreichen, um ergänzende Aufgaben zu realisieren.

5.3.2 Von den Promotoren erlebte Organisationskultur

Die Kultur der Organisation kann sich maßgeblich darauf auswirken, ob die Promotoren in ihrem Handeln gefördert oder behindert werden. Um herauszufinden, wie insoweit das Wirkungsumfeld der Promotoren geprägt ist, wurden die Absolventen danach befragt, ob bestimmte förderliche und hinderliche Faktoren in der Organisationskultur ihrer jeweiligen Verwaltung vorliegen. Hinsichtlich der innovationsförderlichen Faktoren zeigt sich dabei das folgende Ergebnis.

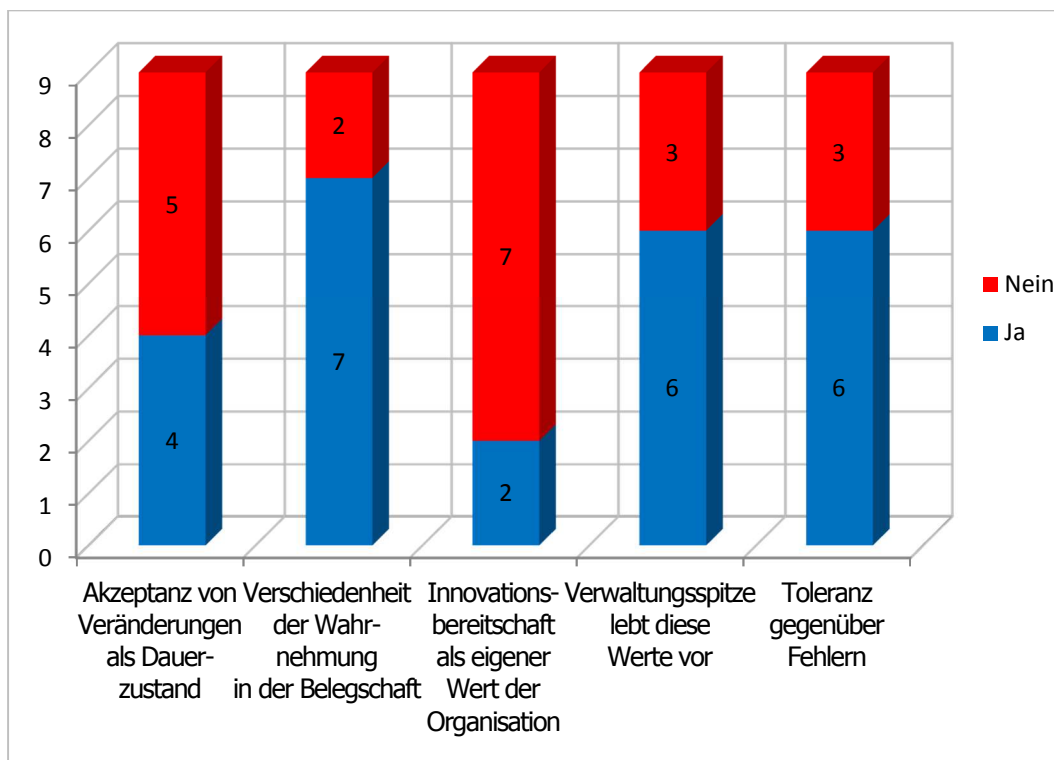


Abbildung 4: Vorhandene innovationsförderliche Faktoren der Organisationskultur

Von den in der Literatur beschriebenen förderlichen Faktoren der Organisationskultur, dort überwiegend mit Blick auf den privaten Sektor, wurden auch einige in den öffentlichen Verwaltungen von den Interviewpartnern ausgemacht. So haben sieben von neun Absolventen bestätigt, dass die Belegschaft in ihrer Verwaltung ihre Arbeitsumgebung durchaus differenziert wahrnimmt. Das Potential für eine innovationsförderliche Kreativität dürfte mithin bestehen. Dafür dürfte auch sprechen, dass in den öffentlichen Verwaltungen selten ausschließlich Generalisten arbeiten, sodass eine Mischung verschiedener Professionen zur Verschiedenheit der Wahrnehmung in der Belegschaft beiträgt.

Weiterhin dominierte bei den Absolventen die Ansicht, dass die Verwaltungsspitze Innovationsbereitschaft als Wert vorlebt und dass auch eine gewisse Fehlertoleranz gegeben ist. Sprechen diese Faktoren auch für eine innovationsbegünstigende Kultur, so muss das Vorleben durch die Verwaltungsspitze nicht auf die übrige Belegschaft streuen. So jedenfalls wäre die Einschätzung einiger Interviewpartner zu erklären, dass immer noch Vorbehalte und Vorurteile zum Thema Coaching in den Verwaltungen verbreitet sind.

Auch die Fehlertoleranz, eigentlich ebenfalls ein innovationsbegünstigender Faktor, kann sich nach Einschätzung des Verfassers sowohl auf das wiederkehrende Tagesgeschäft als auch auf Fehler durch das Ausprobieren von Neuem erstrecken. So wird dieser Faktor allenfalls als innovationsbegünstigendes Indiz gewertet.

Darüber hinaus haben sieben von neun interviewten Absolventen angegeben, dass Innovationsbereitschaft nicht als eigener Wert der Organisation verstanden wird. Im Lichte des Auftrags der Daseinsvorsorge und einer stetigen und verlässlichen Aufgabenerfüllung durch die öffentlichen Verwaltungen wird vermutet, dass diese Aspekte maßgeblich zum Selbstverständnis öffentlicher Verwaltungen gehören. Damit wäre kein Raum für eine Innovationsbereitschaft, die zugleich eine Wandlungsbereitschaft begünstigen könnte.

Hinsichtlich der Akzeptanz von Veränderungen als Dauerzustand gingen die Meinungen der Absolventen deutlicher auseinander. Hier glichen sich die

bestätigenden und die verneinenden Meinungen beinahe aus. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die Vorstellungen zwischen den Verwaltungen von Veränderungen als Dauerzustand weit auseinander gehen. So dürfen sich als Arbeitsumgebung von Promotoren sowohl veränderungsbereite als auch veränderungsablehnende Verwaltungen wiederfinden.

Zum Teil wurden weitere innovationsförderliche Faktoren von den Absolventen benannt. So wurden die Offenheit in der Belegschaft für Neuerung, die gewährten Spielräume zur Ideenumsetzung, eine aktive Einbindung der Mitarbeiter aber auch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl in Verbindung mit zentralen Strukturen als weitere innovationsförderliche Faktoren erwähnt. Aber auch Negativanreize im Sinne eines Leidensdruckes der Akteure durch Dysfunktionalitäten in der Verwaltung fanden als weitere Faktoren, um Neuerung voranzubringen, Erwähnung.

Doch als wie ausgeprägt wurden die innovationshinderlichen Faktoren in den Verwaltungen von den Absolventen erlebt? Hier war das Ergebnis ungleich drastischer und eindeutiger: Das Vorhandensein fast aller in der Literatur ermittelten Faktoren wurde durch acht von neun befragten Absolventen bestätigt. Mehr noch waren ausnahmslos alle Absolventen der Ansicht, dass Beharrungstendenzen in der eigenen Verwaltung vorhanden sind.

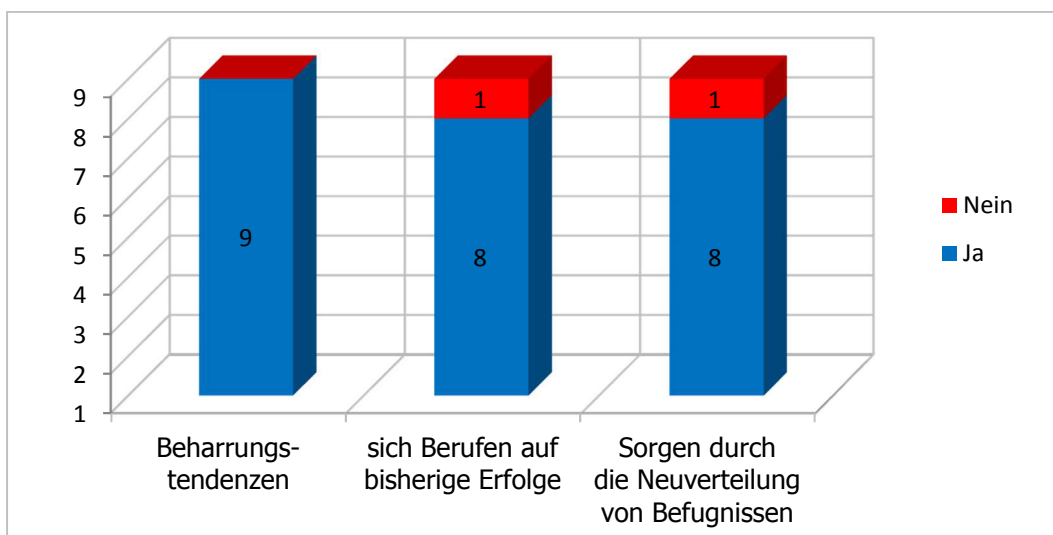


Abbildung 5: Vorhandene innovationshinderliche Faktoren der Organisationskultur

Auch zu diesem Aspekt wurden von ihnen weitere Faktoren ergänzt. So wurden informelle Netzwerke der Mitarbeiter zu entscheidungsbefugten Gremien, eine

ausgeprägte Bürokratie und konservative Entscheidungsgremien von den Interviewpartnern erwähnt. Auch eine Abneigung gegen Neuerung und eine Verschllossenheit in der Verwaltung, die als Grund für einen mangelhaften Ressourceneinsatz hinsichtlich Finanzen und Personal gesehen wurden, haben einige Absolventen auf eine innovationshinderliche Organisationskultur zurückgeführt.

Damit wird deutlich, dass trotz einiger innovationsförderlicher Potentiale in der Organisationskultur die hinderlichen Faktoren ungleich ausgeprägter sein dürften. So kann davon ausgegangen werden, dass in der Gesamtschau die Organisationskulturen das Handeln der Promotoren maßgeblich erschweren. Dieser Aspekt spricht zusätzlich für eine Betätigung der Beziehungspromotoren insbesondere in der Überzeugungsarbeit, bevor inhaltliche oder organisatorische Aspekte durch Fach- oder Prozesspromotoren angegangen werden. Auch Grundsatzentscheidungen durch Machtpromotoren dürften hier entweder durch die Ausübung von Druck oder nach einer Vorarbeit an den Einstellungen der Akteure in den Verwaltungen fruchten.

5.4 Nutzen aus den Aktivitäten der Promotoren

Nachdem die Promotoren-Rollen mit ihren genutzten Ressourcen, die Aktivitäten der Promotoren und die Verwaltungen als deren Wirkungsstätten näher betrachtet wurden, widmet sich dieses Kapitel abschließend der Frage, ob und in welcher Weise die Bemühungen der Promotoren Früchte getragen haben oder perspektivisch noch tragen könnten. Hierzu wird zunächst der eingetretene beziehungsweise in Aussicht stehende Nutzen für die betroffenen öffentlichen Verwaltungen und daran anschließend der Nutzen für die Promotoren selbst betrachtet.

5.4.1 Nutzen für die öffentlichen Verwaltungen

Im Rahmen der vorab durchgeführten Abfrage möglicher Interviewpartner, haben die Absolventen überwiegend angegeben, dass Coaching bereits von ihren Verwaltungen für bestimmte Mitarbeiter angeboten wird. Der Mehrwert aus einer erfolgreichen Implementierung eines Coaching-Angebots kam damit nur noch in

Einzelfällen als möglicher Nutzen in Frage. Es galt daher zu ermitteln, inwieweit die Bemühungen der Promotoren im Rahmen der gegebenen Coaching-Möglichkeiten nützlich für die Verwaltungen waren.

Unter anderem wurde von den Interviewpartnern angegeben, dass die Akzeptanz für Coaching als Personalentwicklungsinstrument in den Verwaltungen gesteigert werden konnte. Der Erfolg wurde daran anknüpfend insbesondere auf die Coaching-Teilnehmer selbst bezogen, die nach der Durchführung in ihrem Feedback mitgeteilt haben, dass ihnen neue Sichtweisen möglich geworden sind. Weitere Erfolge wurden darin gesehen, dass es über die Promotorenaktivitäten gelungen ist, tradierte Handlungsweisen in den Verwaltungen aufzubrechen. Diese Erfolge wurden von einer knappen Hälfte der interviewten Absolventen beschrieben.

Die andere Hälfte hatte zum einen von eher geringen Erfolgen gesprochen, beispielsweise weil bei den Ansprechpartnern eine Aufklärungsarbeit durch deren Vorkenntnisse nur noch bedingt möglich war. Zum anderen wurde geäußert, dass ein Erfolg noch nicht eingetreten war, aber perspektivisch vermutet wurde. Hierzu zählten die Absolventen ebenfalls das Aufbrechen tradierter Handlungsweisen, die dann weniger als bisher durch ein Bereichsdenken geprägt sein würden, aber auch Effekte wie Kosteneinsparungen und eine gesteigerte Effektivität einiger Struktureinheiten auf.

Insgesamt wird eingeschätzt, dass sich Erfolge für die Organisation eingestellt haben, die insbesondere qualitativer Natur waren und die eher indirekt, also nicht aufgrund der Aktivitäten der Promotoren selbst, sondern wegen des durchgeführten Coachings, erreicht wurden. Diese Einschätzung lässt sich darauf stützen, dass Coaching als Instrument zuvorderst für Personen hilfreich gewesen sein dürfte, deren Verhaltensänderungen sich günstig für die Organisation auswirken können.

5.4.2 Persönlicher Nutzen für die Promotoren

Abschließend soll geklärt werden, ob neben einem Nutzen für die Organisation auch die Promotoren einen Mehrwert aus Ihren Bemühungen für sich selbst generieren konnten. Hierzu wurde insbesondere der immaterielle Nutzen betrachtet, der neu geknüpfte Kontakte, eventuelle Coaching-Maßnahmen in eigener Sache und in Fragen der eigenen Karriereplanung sowie der eigenen Personalentwicklung umfassen kann. Darüber hinaus wurde nach einem denkbaren finanziellen Nutzen gefragt.

Zur Frage des persönlichen Nutzens wurde von den Absolventen beschrieben, dass dieser insbesondere dadurch eingetreten ist, indem neue Kontakte geknüpft werden konnten. Demnach habe ein gegenseitiger Austausch zu Fragen des Coachings oft situativ, also bei sich ergebenden Gelegenheiten wie Flurgesprächen, Telefonaten oder Gesprächen im Anschluss an Dienstberatungen zu eigentlich anderen Themen stattgefunden. Die Interviewpartner haben aber auch beschrieben, dass bewusst Gelegenheiten geschaffen wurden, wie beispielsweise gemeinsame Mittagspausen mit Kollegen und Ansprechpartnern, mit denen ein gemeinsames Interesse für das Thema Coaching bestand.

So wurden diese Kontakte insbesondere als informell, vertrauensvoll, sowie als dienstlich und kollegial beschrieben. Die interviewten Absolventen haben ferner dargestellt, dass es sich um Kontakte aus der Arbeitsumgebung, die von einer gemeinsamen Überzeugung zur Bedeutung von Coaching getragen sind, handelt.

Damit erscheint es schlüssig, dass auf Basis einer gemeinsamen Überzeugung diese Kontakte auch überwiegend, jedoch nicht immer, als freundschaftlich wahrgenommen wurden. Soweit sie als nicht freundschaftlich beschrieben wurden, lässt sich das auf den dienstlichen Kontext der Kontakte zurückführen. Zwar überwiegend als vertrauensvoll beschrieben, wurden die Kontakte jedoch nur in einem Einzelfall zugleich als vertraulich bezeichnet, da hier brisante Coaching-Themen sowie konfliktträchtige dienstliche Positionen einen für Dritte wahrnehmbaren Austausch entgegengestanden hätten.

Dass die Bemühungen als Promotor karriereförderlich waren, haben lediglich zwei der interviewten Absolventen bestätigt. Diese Absolventen haben Vorteile durch einen guten Ruf als innovative Führungskraft angeführt oder sie begründeten ihre Meinung mit dem persönlichen karriereförderlichen Mehrwert aus den Kontakten, die neue Erkenntnisse ermöglicht haben. Teilweise war aus Sicht der Absolventen ein Nutzen in dieser Frage zwar noch nicht eingetreten, wurde aber perspektivisch für möglich eingeschätzt, soweit sich Coaching noch als erfolgreiches Personalentwicklungsinstrument in der jeweiligen Verwaltung herausstellen sollte. Dementgegen wurde jedoch vereinzelt auch eingeschätzt, dass sich entsprechende Promotorenaktivitäten als karrierehinderlich herausstellen könnten. Begründet wurde diese Vermutung mit einem Misstrauen und Unverständnis in der eigenen Verwaltung, das sich auch auf den Master-Studiengang als Erfahrungsgrundlage des Coachings erstreckte. Außerdem wurde bei einem Absolventen ein Imageschaden im Sinne eines „Aufmischers“, der mit seinen Ambitionen den betrieblichen Frieden gefährdet, befürchtet.

Im Zusammenhang mit der Einschätzung für die eigene Karriere wurde auch gefragt, ob denn zielgerichtet eine Karriereplanung durchgeführt worden ist. Ein Eintreten dieses Nutzens konnte jedoch keiner der befragten Absolventen bestätigen. Als Ursachen wurden unter anderem die sehr begrenzte Anzahl dazu geeigneter Stellen in der jeweiligen Verwaltung, aber auch ein noch abzuwartender Erfolg der Maßnahmen für Coaching angeführt.

Auch ein finanzieller Nutzen hat sich nach Ansicht der Interviewpartner nicht ergeben. Ganz vereinzelt wurde jedoch geschildert, dass die Schulungskosten für kostspielige Coaching-Lehrgänge übernommen worden sind beziehungsweise, dass bezahlte Arbeitszeit zur Behandlung von Themen im Kontext mit Coaching zur Verfügung gestellt worden ist. Insoweit kann zumindest vereinzelt von einem mittelbaren finanziellen Nutzen gesprochen werden

Schließlich wurde auch das Thema Personalentwicklung als ein denkbarer Nutzen-Aspekt betrachtet. Im Ergebnis hierzu stellte sich heraus, dass eine Personalentwicklung aufgrund des Promotoreneinsatzes lediglich von einem Absolventen bestätigt werden konnte. Diese habe im Wege einer Coaching-

Ausbildung stattgefunden. Ferner wurde von einem weiteren Absolventen eine Personalentwicklung als Belohnung für die Aktivität als Promotor und um die Authentizität als Promotor zu steigern perspektivisch für denkbar gehalten.

Trotzdessen, dass somit die Personalentwicklung für Promotoren von Coaching eher eine Randerscheinung geblieben ist, hatten die befragten Absolventen insgesamt recht klare Vorstellungen davon, welche Ziele sie mit einer Personalentwicklungsmaßnahme verfolgen würden.

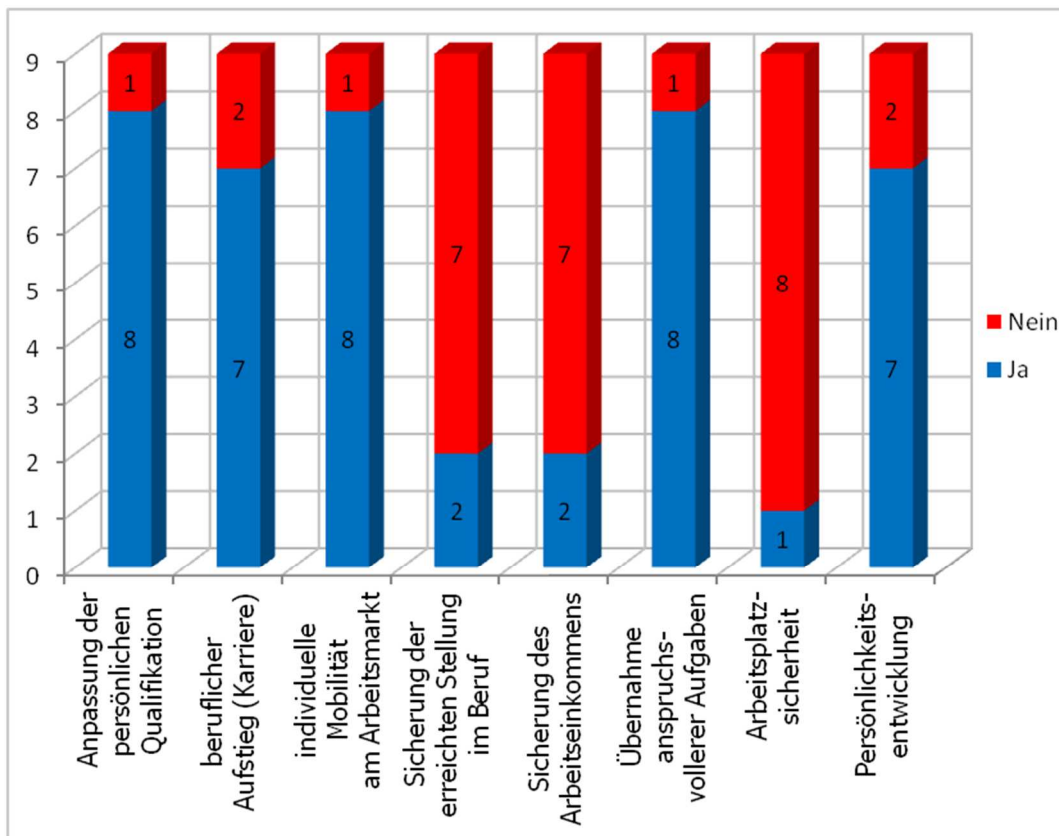


Abbildung 6: Persönliche Personalentwicklungsziele der befragten Absolventen

Aus der Darstellung kann entnommen werden, dass ganz deutlich die Personalentwicklungsziele, die der Absicherung des aktuellen Zustandes dienen, kaum eine Rolle für die Absolventen gespielt haben. So wären den meisten der befragten Absolventen die Sicherung der erreichten Stellung im Beruf, die Sicherung des Arbeitseinkommens sowie die Arbeitsplatzsicherheit kein Anliegen gewesen.

Als Ursache hierfür kommt einerseits der im öffentlichen Dienst oft anzutreffende beruflich und finanziell absichernde Beamtenstatus in Frage. Andererseits unterscheiden sich die Zielrichtungen von Entwicklungszielen als Anreiz zur Veränderung von den Absicherungszielen, die der Beständigkeit dienen. Absicherung im Kontext einer Personal-„Entwicklung“ könnte damit manchem widersinnig erschienen haben.

Dementgegen waren den meisten der befragten Absolventen die Anpassung der persönlichen Qualifikation, der berufliche Aufstieg, die individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt, die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben sowie die Persönlichkeitsentwicklung wichtig. Hierbei fällt auf, dass eine Erreichung dieser Ziele auch durch Coaching unterstützt werden könnte. Es ist damit nicht ausgeschlossen, dass das persönliche Engagement und Interesse für Coaching Hand in Hand geht mit individuell angestrebten Zielstellungen. Zur Zielerreichung kommt das Coaching selbst, aber auch der Wissens- und Erfahrungsaustausch mit fachlich versierten Ansprechpartnern in Frage.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass weder ein finanzieller Vorteil noch eine Karriereplanung, eine Personalentwicklung und ebenso wenig ein Coaching für die Promotoren nennenswert oft realisiert wurden. Gleichwohl ergab die Untersuchung, dass den Promotoren eine Personalentwicklung wichtig ist. Es kann vermutet werden, dass der Austausch mit Gleichgesinnten einen Mehrwert generiert, der sich sonst durch Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben hätte. So könnte dieser Austausch Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung oder zum Ausbau der persönlichen Qualifikation liefern. Auch auf diese Weise könnten neu geknüpfte Kontakte aus den Promotorenaktivitäten von Vorteil für die Absolventen sein.

Mit Blick auf die öffentlichen Verwaltungen wird ferner deutlich, dass diese die Promotorentätigkeiten nur ganz vereinzelt aktiv honoriert haben. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass ihnen Coaching überwiegend kein eigenes Ziel ist, das es voranzutreiben gelte. Stattdessen dient es ihnen als Instrument zur Erreichung anderer Ziele, wie der Behandlung akuter Personalprobleme oder der Entwicklung insbesondere von Führungskräften.

6 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde untersucht, ob und warum die Absolventen des Master-Studienganges Public Management der HVF sich als Promotoren von Coaching in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt haben. In diesem Zusammenhang wurden auch die Art und Weise sowie die Aspekte, von denen die Aktivität als Promotor abhängt, beleuchtet.

Im Ergebnis der Untersuchung hat sich gezeigt, dass sich die Mehrzahl der insgesamt neun interviewten Absolventen als Promotoren für Coaching in ihrem beruflichen Kontext einsetzt. So haben sechs Absolventen angegeben, sich bereits als Promotor zu engagieren. Diejenigen, die sich noch nicht aktiv betätigt haben, konnten es sich für die Zukunft dennoch vorstellen. Bei letzteren haben insbesondere die Möglichkeiten in der aktuellen beruflichen Position bislang gegen aktive Bemühungen gesprochen. Einer der Gründe für eine Betätigung als Promotor war für die Absolventen die persönliche Motivation auf der Grundlage positiver Erfahrungen aus dem selbst erlebten Coaching. Darüber hinaus wurde von ihnen auch der Wunsch, Coaching für andere nutzbar zu machen, als Motiv zur Aktivität als Promotor benannt.

Die dominierende Promotorenrolle der Absolventen war die des Beziehungspromotors. Das scheint angesichts der Tatsache naheliegend zu sein, dass Coaching zuvorderst Beziehungsarbeit ist. Damit konnte die Annahme nicht bestätigt werden, dass mit zunehmender Dauer der beruflichen Tätigkeit nach Erwerb des Master-Abschlusses die Rolle des Machtpromotors zunehmen würde. Im Rahmen der durchgeführten Interviews hatten sich die Absolventen jedoch teilweise nicht nur einer Rolle zugeordnet.

Mit dieser Zuordnung lässt sich auch erklären, warum oft ein rollenübergreifender Ressourcenmix auszumachen war. So verfügten die Absolventen gleichermaßen über Ressourcen aus allen vier betrachteten Promotoren-Rollen, also über jene des Macht-, des Fach-, des Prozess- und des Beziehungspromotors. Dieses Ergebnis ist sicher auch dem Umstand geschuldet, dass diese Ressourcen eben nicht

ausschließlich für die Promotorenaktivitäten, sondern auch im Rahmen der Aufgaben in der Linienorganisation abgefordert wurden.

Der persönliche Ressourcenbedarf wurde insbesondere in den Ressourcen des Prozesspromotors gesehen. Über die rollenzentrierten Ressourcen hinaus wurde ferner deutlich, dass bei fast allen Absolventen das Talent zum Intrapreneurship vorhanden ist und unterstützend zu den eigenen Aktivitäten als Promotor eingesetzt wurde.

Aus Sicht von fünf der insgesamt neun interviewten Absolventen hat sich die Überwindung der Barriere des Nicht-Wollens bei Gesprächspartnern als Hauptbetätigungsfeld herauskristallisiert. Als Grund wurden die Schwierigkeit, die Belegschaft in den Verwaltungen zu überzeugen, und der erforderliche Zeitaufwand angeführt. Wegen der großen Anzahl von Kollegen ohne Coaching-Kenntnisse in den Verwaltungen war auch die Barriere des Nicht-Wissens ein wichtiger Aspekt für die Arbeit der Promotoren. Entsprechend versuchten die Absolventen insbesondere durch Überzeugs- und Aufklärungsarbeit diese Barrieren zu überwinden.

Im Ergebnis der Interviews zeigte sich ferner, dass die Absolventen sich rege mit Unterstützern austauschten und sie auch bewusst in ihre Aktivitäten als Promotoren eingebunden haben. Der Maßstab für die Auswahl von Unterstützern war deren persönliche Offenheit, ihre Fachkenntnis oder deren Budget- und Entscheidungsmacht. Diese Unterstützer konnten oft im eigenen näheren Arbeitsumfeld, teilweise aber auch über externe Kontakte gefunden werden.

Nach Einschätzung der Interviewpartner fehlt es in der Verwaltung vielfach an Offenheit für Coaching. So wurde von den Absolventen beschrieben, dass kaum zu Coaching durch die Organisation informiert wurde. Außerdem haben acht von neun interviewten Absolventen angegeben, dass sich Kontakte mit weiteren Promotoren überwiegend aus dienstlichen Erfordernissen der oder zufällig ergeben haben. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass keine Promotorensysteme durch die Verwaltungen eingerichtet worden sind.

Im Kontext mit der Organisation war auch die Frage zu klären, inwieweit die Aktivitäten der Promotoren durch die Unterstützung der Verwaltung bedingt waren. Wie die Untersuchung ergab, haben die Verwaltungen den Promotoren ganz überwiegend keine Handlungsspielräume eingeräumt. Ebenso wurden kaum Erwartungen mit den Bemühungen der Promotoren verbunden.

Zwar hatten die Interviewpartner günstige Voraussetzungen zum Intrapreneurship als vorhanden eingeschätzt, jedoch ist zu vermuten, dass diese Voraussetzungen nicht zielgerichtet erzeugt, sondern strukturell bedingt waren. Nach Ansicht des Verfassers wäre es anderenfalls nicht schlüssig, warum eine Verwaltung trotz mangelnder Offenheit für Coaching absichtlich Intrapreneurship als eine förderliche Ressource für Promotoren von Coaching begünstigen sollte.

In den Organisationskulturen der einbezogenen Verwaltungen fanden sich nach Angabe der Interviewpartner zwar innovationsförderliche Faktoren wie eine heterogene Wahrnehmung durch die Belegschaft oder eine gewisse Toleranz gegenüber Fehlern. Jedoch waren im Ergebnis der Erhebung die innovationshinderlichen Faktoren ungleich deutlicher ausgeprägt. So wurden Beharrungstendenzen von allen Interviewpartnern und ein sich Berufen auf bisherige Erfolge sowie Sorgen durch die Neuverteilung von Befugnissen durch acht von neun Interviewpartnern bestätigt. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die Betätigung der Promotoren durch die Organisationskultur maßgeblich erschwert war.

Dass trotz dieser Hürden die Aktivitäten der Promotoren den Verwaltungen einen Nutzen ermöglicht haben, wurde von einer knappen Hälfte der Absolventen bestätigt. So wurde zum Beispiel die Akzeptanz für Coaching gesteigert und tradierte Handlungsweisen über Netzwerk- und Beziehungsarbeit aufgebrochen. Soweit ein Nutzen für die Verwaltung noch nicht eingetreten war, wurde dieser seitens der Interviewpartner jedoch in der Zukunft nicht ausgeschlossen.

Als nützlich für die Absolventen als Promotoren zeigte sich nach deren Einschätzung vor allem das Knüpfen neuer Kontakte, die über den Austausch zu Coaching einen persönlichen Mehrwert generiert haben. Ein finanzieller Nutzen wurde hingegen nur in Ausnahmefällen von den Interviewpartnern bestätigt.

Haben die Absolventen vereinzelt angegeben, dass ihre Promotorenaktivitäten karriereförderlich waren, so wurde jedoch die Durchführung einer gezielten Karriereplanung in keinem Fall von ihnen bestätigt.

Insgesamt zeigte die Untersuchung, dass die interviewten Absolventen des Master-Studienganges Public Management der HVF sich als Promotoren von Coaching eigeninitiativ engagiert haben. So haben sie sich selbstständig organisiert und ausgetauscht, obwohl es vielfach in ihren Verwaltungen an Offenheit für Coaching zu mangeln schien.

Die hier zusammengefassten Ergebnisse sind im Eindruck der momentanen Situation der Erhebung als auch der sich wandelnden Situation der interviewten Absolventen nicht übertragbar. Das zeigte sich unter anderem bei Absolventen während eines Arbeitgeberwechsels und anhand der teils differenzierten Antworten je nach der aktuell innegehabten Stelle. Aufgrund der zu geringen Größe der Stichprobe sind die Ergebnisse ferner als nicht repräsentativ einzuschätzen.

Aus Sicht des Autors ist anzumerken, dass die Ergebnisse auch durch das Interesse der Absolventen am Thema Coaching beeinflusst sein könnten. Es ist damit nicht auszuschließen, dass sich deren Interesse zuvorderst auf Coaching und weniger auf die Promotorenforschung erstreckt. Dies könnte erklären, warum Absolventen, die sich einen Promotoreneinsatz nicht vorstellen können, nicht erreicht wurden. Im letztgenannten Aspekt wäre mithin weiterer Forschungsbedarf angezeigt.

Außerdem verlangen ergänzende Themenfelder nach einer vertiefenden Betrachtung. So stellt sich die Frage, was die öffentlichen Verwaltungen veranlassen könnte, bewusst Promotorensysteme aufzubauen. In diesem Zusammenhang könnte auch die Frage der bewusst oder unbewusst geschaffenen Voraussetzungen zum Intrapreneurship vertieft untersucht werden. Sodann kann sich zeigen, ob das hier entstandene Bild von Absolventen als Promotoren, die sich eigeninitiativ in ihrer Verwaltung für Coaching einsetzen, auch durch spätere Forschungsergebnisse bestätigt wird.

Anlagen

Anlage 1

E-Mail-Vorlage zur Abfrage möglicher Interviewpartner

Liebe Kommilitonen und Absolventen im Master-Studiengang Public Management,

mein Name ist Christian Schmidt und ich arbeite derzeit an meiner Master-Thesis. In dieser untersuche ich, ob und inwieweit Studenten und Absolventen des Master-Studienganges als Promotoren für Coaching in der öffentlichen Verwaltung tätig werden oder vielleicht schon aktiv geworden sind.

Hierzu möchte ich mit Ihnen als Experten gern Interviews durchführen und würde mich daher sehr freuen, wenn Sie sich für ein Gespräch bereit erklären.

Bitte kontaktieren Sie mich per E-Mail unter _____ oder telefonisch unter _____. Natürlich werde ich alle persönlichen Daten vertraulich behandeln.

Außerdem bitte ich um kurze Beantwortung der folgenden Fragen:

- 1 In welcher beruflichen Position arbeiten Sie derzeit?
- 2 Welchem Studienjahrgang gehören Sie an?
- 3 Haben Sie am Coaching im Rahmen dieses Master-Studiums teilgenommen?
(Wenn ja, wie viele Stunden Lehrcoaching haben Sie genutzt?)
- 4 Bietet ihr derzeitiger Arbeitgeber Coaching an?

Für Ihre Unterstützung danke ich Ihnen vielmals.

Freundliche Grüße

Christian Schmidt

Anlage 2

Interviewleitfaden**A – Einstieg und einleitende Informationen**

- Haben Sie noch einmal vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview.
- Vorab möchte ich mich Ihnen gern genauer vorstellen: Ich bin in der Stadtverwaltung Chemnitz in der Abteilung Personalwirtschaft als Sachbearbeiter für die ganzheitliche Bearbeitung von personalrechtlichen Vorgängen zweier Ämter zuständig. Neben der laufenden Sachbearbeitung umfasst das im Schwerpunkt die Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren einschließlich der Personalauswahl. Ich gehöre dem Studienjahrgang 2015 an und erstelle daher momentan meine Master-Arbeit.
- In dieser geht es um die Absolventen und Studenten des Master-Studienganges Public Management als mögliche Promotoren für Coaching. Ziel ist es zu untersuchen, ob sie durch Ihre Erfahrungen aus dem Coaching im Rahmen des überfachlichen Betreuungskonzeptes als Promotoren tätig geworden sind beziehungsweise sich vorstellen können dafür tätig zu werden. Hieran anknüpfend soll die Frage geklärt werden, warum und wie Sie sich als Promotor einsetzen beziehungsweise wie Sie sich diesen Einsatz vorstellen.
- Sie sind für mich als Student beziehungsweise Absolvent, der/die Coaching im Rahmen dieses Studienganges selbst erlebt hat, ein/e wichtige/r Experte/in. Im Gespräch mit Ihnen möchte ich herausfinden, ob und wie eine Tätigkeit als Promotor für Coaching erfolgt oder zumindest denkbar ist.
- Als Zeitrahmen für das Interview ist etwa eine Stunde geplant.

- Wie bereits angekündigt, werde ich Ihre Daten selbstverständlich vertraulich behandeln. Sowohl die Datenerhebung als auch die Auswertung werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person ermöglichen.
- Unser Gespräch möchte ich gern zur Unterstützung meiner Transkription auf Tonband aufzeichnen. Sind Sie damit einverstanden?

B – Einleitende Fragen zum Coaching im Rahmen des Master-Studienganges

1. Haben Sie bereits vor dem Coaching im Rahmen des Master-Studienganges oder studienbegleitend, beispielsweise im Rahmen des IPV, Erfahrungen mit Coaching gesammelt? Welche waren das gegebenenfalls?
 2. Wie haben Sie das Coaching im Rahmen des Master-Studienganges empfunden?
 3. Glauben Sie, dass Ihnen dieses Coaching für Ihren beruflichen Werdegang geholfen hat?
 4. Haben diese Erfahrungen Sie ermutigt, sich als Promotor für Coaching in Ihrer Verwaltung einzusetzen beziehungsweise könnten Sie sich das vorstellen? Warum/Warum nicht?
-

VARIANTE I: *wenn Interviewpartner bereits Promotor (gewesen) ist oder es sich vorstellen kann*

[Hinweis zur Variante I: kursive Passagen kennzeichnen Formulierungen, die zwischen tatsächlich erfolgtem und denkbaren Promotoreneinsatz unterscheiden]

C – Individuelle Ressourcen in der Promotorenrolle

5. Eine wichtige Ressource eines Promotors ist **Motivation**. Was *hat/könnte* Sie persönlich *motiviert/motivieren*, sich für Coaching in Ihrer Organisation zu engagieren?

-
6. Das Promotorenkonzept unterscheidet zwischen dem Macht-, dem Fach-, dem Prozess- und dem Beziehungspromotor. Die Ressourcen dieser vier Promotoren-Rollen habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Diese möchte ich nun nacheinander mit Ihren persönlichen Ressourcen abgleichen, um herauszufinden, über welche Ressourcen aus diesen Rollen Sie verfügen und wie Sie diese nutzen.
- 6.1 **Machtpromotoren** nutzen unter anderem ihr hierarchisches Potential, ihre Zugriffsmöglichkeit auf materielle und finanzielle Ressourcen aber auch ihre Fähigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Machtpromotors haben Sie? Wie *haben Sie/würden Sie* hiervon als Promotor Gebrauch *gemacht/machen*?
- 6.2 **Fachpromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen wie besonderes Fachwissen, Kreativität und Erfahrung. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Fachpromotors haben Sie? Wie *haben Sie/würden Sie* hiervon als Promotor Gebrauch *gemacht/machen*?
- 6.3 **Prozesspromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen, wie Organisationsvermögen, Kommunikationsvermögen und kooperatives Führungsvermögen. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Prozesspromotors haben Sie? Wie *haben Sie/würden Sie* hiervon als Promotor Gebrauch *gemacht/machen*?
- 6.4 **Beziehungspromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen, wie eine ausgeprägte soziale Kompetenz, Netzwerkkennntnisse und persönliche Beziehungen. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Beziehungspromotors haben Sie? Wie *haben Sie/würden Sie* hiervon als Promotor Gebrauch *gemacht/machen*?
7. Von welchen **Ressourcen** *haben Sie/würden Sie* am meisten Gebrauch *gemacht/machen*? Welche Ressourcen müssten Sie ausbauen? Welcher dieser vier **Promotoren-Rollen** würden Sie sich damit selbst zuordnen?
8. *Haben sich/Glauben Sie, dass sich* im Laufe Ihres Einsatzes als Promotor Ihre eingesetzten **Ressourcen** *geändert/ändern würden* beziehungsweise meinen Sie, dass Sie von weiteren Ressourcen Gebrauch machen werden? Wenn ja, warum? Welche Ressourcen könnten das sein?

9. Auch das Talent zum **Intrapreneurship** wurde als förderliche Ressource für eine Aktivität als Promotor identifiziert. Im Beiblatt habe ich Ihnen einige Merkmale und Haltungen knapp aufgelistet. Würden Sie sich selbst als Intrapreneur, also als „Unternehmer im Unternehmen“ einschätzen? Warum schätzen Sie sich [*nicht*] als Intrapreneur ein?
10. Fallen Ihnen weitere Ressourcen oder Kompetenzen ein, die Ihnen in Ihrer Promotorenrolle *geholten haben/helfen könnten*? Wenn ja, welche sind das?

D – Einordnung in die Rahmenbedingungen der Organisation

D.1 Das Zulassen und Befähigen von Promotoren durch die Organisation

11. Wurden Ihnen eigene **Handlungsspielräume** von der Organisation eingeräumt, um als Promotor zu wirken?/ Können Sie sich vorstellen, dass Ihnen eigene Handlungsspiel-räume eingeräumt werden, um als Promotor zu wirken? Wenn ja, welche waren das/könnten das sein? Welche Erwartungen wurden/würden daran geknüpft?
(Bsp. für eigene Handlungsspielräume: Macht durch Gewährung von Autonomie, zugeordnete Befugnisse und Verantwortlichkeiten)
12. Als wichtig wird auch eine **innovationsfördernde Informationspolitik** durch die Führungsspitze betrachtet, zum Beispiel, indem Führungskräfte über eigene Coaching-Erfahrungen sprechen. Wie wurde in Ihrer Organisation Coaching kommuniziert? War diese Informationspolitik eher förderlich oder eher hinderlich? Wenn sie eher hinderlich war, was müsste verändert werden? Wie können Sie sich vorstellen, dazu tätig zu werden?
13. Um Promotoren mit dem Talent zum **Intrapreneurship** eine Betätigung zu ermöglichen, sind verschiedene Voraussetzungen zu schaffen. Bitte beantworten Sie im Beiblatt die Fragen, ob diese Voraussetzungen für Sie in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.

D.2 Promotorensystem

14. Hatten Sie Kontakt mit weiteren Promotoren für Coaching? Wenn ja, wie und durch wen wurde dieser Kontakt hergestellt?
15. Waren Sie in Projektgremien zum Thema Coaching einbezogen? Wenn ja, wie sind Sie einbezogen worden? (zum Beispiel proaktiv/situativ/indirekt?)

D.3 Organisationskultur

16. Eine ausgeprägte Organisationskultur kann Neuerungen begünstigen, wenn sie innovationsförderliche Faktoren beinhaltet. Einige dieser Faktoren habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Bitte beantworten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.
17. Eine ausgeprägte Organisationskultur kann ebenso Neuerungen erschweren, wenn sie innovationshinderliche Faktoren beinhaltet. Einige dieser Faktoren habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Bitte beantworten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.

E – Betätigung als Promotor und Erfolge**E.1 Betätigung**

18. Das Überwinden von Widerständen gehört zu den Hauptbetätigungsfeldern von Promotoren.
 - 18.1 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Wissens**“ in Ihrer Organisation *zu überwinden/beobachtet*? Wenn ja, *wie?/wie würden Sie versuchen, diese zu überwinden?* (zum Beispiel Lernangst nehmen durch Eröffnen der Möglichkeit es zu lernen)
 - 18.2 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Wollens**“ in Ihrer Organisation *zu überwinden/beobachtet*? Wenn ja, *wie?/wie würden Sie versuchen, diese zu überwinden?* (zum Beispiel Scheu vor dem Coaching durch den Arbeitgeber, also vor verordnetem Coaching nehmen)
 - 18.3 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Dürfens**“ (also organisatorisch-administrative Widerstände) in Ihrer Organisation *zu überwinden/beobachtet*? Wenn ja, *wie?/wie würden Sie versuchen, diese zu überwinden?*

-
19. Mit welcher dieser drei Barrieren *hatten Sie/würden Sie* den größten Aufwand *haben*? Warum *hatten Sie/würden Sie* mit dieser den größten Aufwand *haben*?
 20. *Haben Sie/Wie würden Sie* die **Zielgruppen** des Coachings in Ihrer Organisation in Ihre Promotorentätigkeit *eingebunden/einbinden*?
 21. *Haben Sie/Würden Sie* weitere **Unterstützer** *mobilisiert/mobilisieren*? Wenn ja, wofür *haben Sie/würden Sie* Unterstützer *mobilisiert/mobilisieren*? Wie *haben Sie/würden Sie* diese *gefunden/finden*? Nach welchen Kriterien *haben Sie/würden Sie* diese *ausgewählt/auswählen*?

E.2 Erfolge für die Organisation

22. Wie erfolgreich *war/würde* Ihre Initiative hinsichtlich Coaching für Ihre Organisation *sein*? Warum *war/wäre* sie [*nicht/wenig*] erfolgreich?

E.3 persönlicher Nutzen

23. *Gab es/Meinen Sie, dass es* für Ihre Tätigkeit als Promotor einen **finanziellen Nutzen** *gäbe*? Wenn ja, was *hat/würde* der finanzielle Nutzen für Sie persönlich *bedeutet/bedeuten*?
24. *Ist es Ihnen durch Ihre Promotorentätigkeit gelungen, **neue Kontakte** zu knüpfen? / Glauben Sie, ein Einsatz als Promotor würde Ihnen neue Kontakte ermöglichen?* Welchen Charakter *haben/hätten* diese Kontakte? (zum Beispiel vertrauensvoll, freundschaftlich, formell oder informell/privat oder dienstlich, strategisch oder eigendynamisch entstanden ...) Wie *gelingt/gelänge* es Ihnen, diese zu erhalten?
25. *Sind Sie/Würden Sie* in Ihrer Organisation durch Ihren Einsatz als Promotor **selbst** in den **Nutzen von Coaching** *gekommen/kommen*? Welche Gründe *gibt/gäbe* es dafür?
26. *Wurde/Würde* mit Ihnen aufgrund Ihres Promotoreneinsatzes auch eine Laufbahn- beziehungsweise **Karriereplanung** durchgeführt? Wenn ja, welche Zielsetzungen *waren/würden* daran geknüpft? (persönlich und für Organisation, zum Beispiel Wechsel von Projekt zur Linienarbeit, soziale Akzeptanz erzeugen, Transparenz erzeugen, eigenen Marktwert verbessern ...) Meinen Sie, dass Ihr Einsatz für Coaching für Ihre Karriere letztlich förderlich *war/wäre* beziehungsweise haben Sie den Eindruck, dass er dafür

noch förderlich sein könnte? Wenn ja, wie *hat/könnte* Ihr Einsatz Ihre Karriere *gefördert/fördern*?

27. Wurde/Würde mit Ihnen aufgrund Ihrer Promotorenaktivitäten ein **Personalentwicklungsgespräch** geführt? Wenn ja, wie *wurden/würden* Ihre individuellen Fähigkeiten und persönlichen Ziele berücksichtigt? Welche der im Beiblatt aufgeführten Ziele *treffen/träfen* auf Sie zu?

F – Abschluss und Beendigung

28. Welche Aspekte sollten aus Ihrer Sicht noch angesprochen werden?
- Danke, dass Sie sich Zeit für unser Gespräch genommen haben. Für etwaige Fragen stehe ich Ihnen gern telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung. Gern biete ich Ihnen nach Erstellung der Master-Thesis an, Ihnen diese bei Interesse zukommen zu lassen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine angenehme Woche.

VARIANTE II: *wenn Interviewpartner sich nicht vorstellen kann als Promotor aktiv zu werden*

C – Individuelle Ressourcen in der Promotorenrolle

5. Eine wichtige Ressource eines Promotors ist **Motivation**. Was fehlt für Ihre persönliche Motivation, um sich für Coaching in Ihrer Organisation zu engagieren?
6. Das Promotorenkonzept unterscheidet zwischen dem Macht-, dem Fach-, dem Prozess- und dem Beziehungspromotor. Die Ressourcen dieser vier Promotoren-Rollen habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Diese möchte ich nun nacheinander mit Ihren persönlichen Ressourcen abgleichen, um herauszufinden, über welche Ressourcen aus diesen Rollen Sie verfügen und wie Sie diese nutzen.
- 6.1 **Machtpromotoren** nutzen unter anderem ihr hierarchisches Potential, ihre Zugriffsmöglichkeit auf materielle und finanzielle Ressourcen aber auch Ihre Fähigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen bei. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Machtpromotors haben Sie?

- 6.2 **Fachpromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen wie besonderes Fachwissen, Kreativität und Erfahrung. Schätzen Sie ein: Welche Ressourcen eines Fachpromotors haben Sie?
- 6.3 **Prozesspromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen, wie Organisations-vermögen, Kommunikationsvermögen und kooperatives Führungsvermögen. Welche Ressourcen eines Prozesspromotors haben Sie?
- 6.4 **Beziehungspromotoren** nutzen unter anderem Ressourcen, wie eine ausgeprägte soziale Kompetenz, Netzwerkkenntnisse und persönliche Beziehungen. Welche Ressourcen eines Beziehungspromotors haben Sie?
7. Welche **Ressource** würde für Sie die größte Rolle spielen? Welche Ressource müssten Sie ausbauen?
8. Glauben Sie, dass sich im Laufe des Einsatzes eines Promotor dessen eingesetzte **Ressourcen** ändern oder dieser von weiteren Ressourcen Gebrauch machen wird? Wenn ja, warum? Welche Ressourcen könnten das sein?
9. Auch das Talent zum **Intrapreneurship** wurde als förderliche Ressource für eine Aktivität als Promotor identifiziert. Im Beiblatt habe ich Ihnen einige Merkmale und Haltungen knapp aufgelistet. Würden Sie sich selbst als Intrapreneur, also als „Unternehmer im Unternehmen“ einschätzen? Warum schätzen Sie sich [*nicht*] als Intrapreneur ein?
10. Fallen Ihnen Ressourcen oder Kompetenzen ein, die Ihnen fehlen könnten, um als Promotor zu wirken? Wenn ja, welche sind das?

D – Einordnung in die Rahmenbedingungen der Organisation

D.1 Das Zulassen und Befähigen von Promotoren durch die Organisation

11. Können Sie sich vorstellen, dass Ihnen eigene **Handlungsspielräume** eingeräumt würden, um als Promotor zu wirken? Wenn nein, welche Erwartungen würde Ihre Organisation davon abhalten? (Bsp. für eigene Handlungsspielräume: Macht durch Gewährung von Autonomie, zugeordnete Befugnisse und Verantwortlichkeiten)

12. Als wichtig wird auch eine **innovationsfördernde Informationspolitik** durch die Führungsspitze betrachtet, zum Beispiel, indem Führungskräfte über eigene Coaching-Erfahrungen sprechen. Wie wurde in Ihrer Organisation Coaching kommuniziert? War diese Informationspolitik eher förderlich oder eher hinderlich? Wenn sie eher hinderlich war, was müsste verändert werden? Was würde Sie selbst davon abhalten, für diese Veränderung tätig zu werden?
13. Um Promotoren mit dem Talent zum **Intrapreneurship** eine Betätigung zu ermöglichen, sind verschiedene Voraussetzungen zu schaffen. Bitte beantworten Sie im Beiblatt die Fragen, ob diese Voraussetzungen für Sie in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.

D.2 Promotorensystem

14. Hatten Sie Kontakt mit Promotoren für Coaching? Wenn nein, wie und durch wen wurde dieser Kontakt unterlassen beziehungsweise verhindert?
15. Waren Sie in Projektgremien zum Thema Coaching einbezogen? Wenn nein, wie was könnte Ihre Organisation davon abgehalten haben, Sie hier einzubeziehen?

D.3 Organisationskultur

16. Eine ausgeprägte Organisationskultur kann Neuerungen begünstigen, wenn sie innovationsförderliche Faktoren beinhaltet. Einige dieser Faktoren habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Bitte beantworten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.
17. Eine ausgeprägte Organisationskultur kann ebenso Neuerungen erschweren, wenn sie innovationshinderliche Faktoren beinhaltet. Einige dieser Faktoren habe ich Ihnen im Beiblatt aufgelistet. Bitte beantworten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Organisation vorliegen, mit ja oder nein.

E – Betätigung als Promotor und Erfolge

E.1 Betätigung

18. Das Überwinden von Widerständen gehört zu den Hauptbetätigungsfeldern von Promotoren.
- 18.1 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Wissens**“ in Ihrer Organisation beobachtet? Wenn ja, was würde Sie daran hindern, diese zu überwinden? (zum Beispiel Lernangst ist zu umfassend, keine eigenen Möglichkeiten eröffnen können)
- 18.2 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Wollens**“ in Ihrer Organisation beobachtet? Wenn ja, was würde Sie daran hindern, diese zu überwinden? (zum Beispiel Scheu vor dem Coaching durch den Arbeitgeber, also vor verordnetem Coaching besteht bei einem selbst)
- 18.3 Hatten Sie die Barriere des „**Nicht-Dürfens**“ (also organisatorisch-administrative Widerstände) in Ihrer Organisation beobachtet? Wenn ja, was würde Sie daran hindern, diese zu überwinden?
19. Welche dieser drei Barrieren wäre aus Ihrer Sicht am größten? Warum wäre diese am größten?
20. Wie meinen Sie, sollten die **Zielgruppen** des Coachings in Ihrer Organisation in die Tätigkeit eines Promotors eingebunden werden?
21. Meinen Sie, ein Promotor sollte weitere **Unterstützer** mobilisieren? Wenn ja, wofür sollten diese Unterstützer mobilisiert werden? Wie und nach welchen Kriterien könnten Unterstützer gefunden werden?

E.2 Erfolge für die Organisation

22. Wie erfolgversprechend schätzen Sie eine Initiative für Coaching in Ihrer Organisation ein? Warum könnte das so sein?

E.3 persönlicher Nutzen

23. Meinen Sie, dass eine Tätigkeit als Promotor **finanziell gewürdigt** werden würde? Wenn ja, was würde der finanzielle Nutzen für Sie persönlich bedeuten?
24. Meinen Sie, dass eine Promotorentätigkeit es ermöglicht, **neue Kontakte** zu knüpfen? Welchen Charakter hätten diese Kontakte? (zum Beispiel vertrauensvoll, freundschaftlich, formell oder informell/privat oder dienstlich, strategisch oder eigendynamisch entstanden ...) Wie könnte es gelingen, diese zu erhalten?
25. Meinen Sie, dass ein Promotor für Coaching durch seinen Einsatz **selbst** in den **Nutzen eines Coachings** durch seine Organisation kommen würde? Welche Gründe gäbe es dafür?
26. Würde mit einem Promotor für Coaching aufgrund seines Einsatzes eine Laufbahn- beziehungsweise **Karriereplanung** durchgeführt? Wenn ja, welche Zielsetzungen würden daran geknüpft? (persönlich und für Organisation, zum Beispiel Wechsel von Projekt zur Linienarbeit, soziale Akzeptanz erzeugen, Transparenz erzeugen, eigenen Marktwert verbessern ...) Wenn nein, warum würde der/die Zuständige das unterlassen? Meinen Sie, dass ein Einsatz für Coaching karriereförderlich wäre? Wenn ja, wie könnte dies die Karriere fördern?
27. Würde mit einem Promotor für Coaching aufgrund seines Einsatzes ein **Personalentwicklungsgespräch** geführt werden? Wenn ja, wie würden dessen individuellen Fähigkeiten und persönlichen Ziele berücksichtigt? Wenn nein, warum würde der/die Zuständige das unterlassen? Welche der im Beiblatt aufgeführten Ziele einer Personalentwicklung träfen auf Sie zu?

F – Abschluss und Beendigung

28. Welche Aspekte sollten aus Ihrer Sicht noch angesprochen werden?
- Danke, dass Sie sich Zeit für unser Gespräch genommen haben. Für etwaige Fragen stehe ich Ihnen gern telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung. Gern biete ich Ihnen nach Erstellung der Master-Thesis an, Ihnen diese bei Interesse zukommen zu lassen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine angenehme Woche.

Anlage 3

Beiblatt zu den Interviews**Teil C**

- verschiedene Ressourcen der Promotoren:

Machtpromotor	<ul style="list-style-type: none"> - hierarchisches Potential (Entscheidungs- und Weisungskompetenzen) - materielle beziehungsweise finanzielle Ressourcen - schnelle Entscheidungsfähigkeit - Befugnis, Ziele und Prioritäten zu formulieren
Fachpromotor	<ul style="list-style-type: none"> - besonderes Fachwissen (gerade im Themenfeld Coaching) - fachbezogene Informationsquellen - Kreativität - Erfahrung
Prozesspromotor	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsvermögen und ausgeprägte Kenntnis der Organisation - kommunikativ-analytische Fähigkeiten - kooperatives Führungsvermögen - herausragende Problemlösungskapazität - Kenntnisse zu Projekt- und Innovationsmanagement
Beziehungspromotor	<ul style="list-style-type: none"> - ausgeprägte soziale Kompetenz - Netzwerkkenntnisse - persönliche Beziehungen - Interaktionspotential - diplomatisches Talent

- Intrapreneurship (verkürzt in Anlehnung an die 10 Gebote nach Pinchot):
 - Bereitschaft, gekündigt zu werden
 - Umgehen von hinderlichen Anordnungen
 - Dinge für das eigene Ziel erledigen, die nicht zur eigentlichen Arbeitsaufgabe gehören
 - Helfer finden und unterstützen
 - im Untergrund, also verdeckt arbeiten
 - solange sich der Unternehmenskultur anpassen, bis Sie sie selbst verändern können
 - Vermeiden von Widerständen

Teil D

- Voraussetzungen für ein Wirken von Intrapreneuren:

freier Zugang zu Ressourcen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
direkte Informationswege	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
ganzheitliche Prozessverantwortung (von der Idee bis zum Abschluss)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
erfolgsabhängige Anreizsysteme	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

- innovationsförderliche Faktoren der Organisationskultur:

Akzeptanz von Veränderungen als Dauerzustand	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Verschiedenheit der Wahrnehmung in der Belegschaft	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Innovationsbereitschaft ist ein eigener Wert in der Organisation	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
die Verwaltungsspitze lebt diese Werte vor	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Toleranz gegenüber Fehlern	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
weitere:	<hr/>	

- innovationshinderliche Faktoren der Organisationskultur:

Beharrungstendenzen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
sich Berufen auf bisherige Erfolge	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Sorgen durch die Neuverteilung von Befugnissen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
weitere:	<hr/>	

Teil E

- Ziele in der Personalentwicklung:

Anpassung der persönlichen Qualifikation	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
beruflicher Aufstieg (Karriere)	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Sicherung der erreichten Stellung im Beruf	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Sicherung des Arbeitseinkommens	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzsicherheit	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Persönlichkeitsentwicklung	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
weitere:	<hr/>			

Literaturverzeichnis

Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 3. Aufl., 2006

Baecker, Dirk/Dievernich, Frank E. P./Schmidt, Thorsten (Hrsg.): Strategien der Organisation. Ressourcen – Strukturen – Kompetenzen, 2004

Berg, Thomas/Berninger-Schäfer, Elke: Die Kollegiale Coaching Konferenz, 2010

Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen, 6. Aufl., 2006

Böning, Uwe/Fritschle, Brigitte: Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, 2. Aufl. 2008

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., 2006

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., 2016

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 7. Aufl., 2017

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Aufl., 2015

Echter, Dorothee: Rituale im Management. Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite, 2003

Endruweit, Günter: Empirische Sozialforschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen, 2015

Fischer, Jürgen: Selbstführung, 1. Aufl., 2010

Fischer-Epe, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 4. Aufl., 2007

Häder, Michael: Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Aufl., 2015

Hauschildt, Jürgen/Gemünden, Hans Georg (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation, 2. Aufl., 1999

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: Innovationsmanagement, 5. Aufl., 2011

Homburg, Christian/Krohmer, Harley: Grundlagen des Marketing-Managements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 2. Aufl., 2009

Hopp, Helmut: Organisationsmanagement, 2. Aufl., 2015

Kastner, Bea: Lernprozesse im Coaching, in: Schreyögg, Astrid (Hrsg.)/Belardi, Nando/et. al.: Organisationsberatung Supervision Coaching, 2006, S. 109-120

Kegelman, Jürgen: Organisationsentwicklung/ Change-Management, 2. Aufl., 2014

Kese, Volkmar, Zimmermann, Daniel: Methoden-Reader – Wissenschaftliche Methoden für die Praxis, 3. Aufl., 2015

Klimmer, Matthias: Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung, 3. Aufl., 2012

Kristof, Kora: Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, 2010

Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12. Aufl., 2009

Krüger, Wilfried: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 3. Aufl., 2006

Löhr, Karsten: Innovationsmanagement für Wirtschaftsingenieure, 2013

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 8. Aufl., 2012

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., 2015

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden, 4. Aufl., 2012

Metz, Franz/Rinck, Elmar: Transition Coaching. Führungswechsel meistern Risiken erkennen Businesserfolg sichern, 2010

Migge, Björn: Handbuch Business-Coaching, 2011

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2008

Pühl, Harald: Verordnetes Coaching – und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung, in: Schreyögg, Astrid (Hrsg.)/Belardi, Nando/et. al.: Organisationsberatung Supervision Coaching, 2006, S. 193-198

Rauen, Christopher: Coaching. Praxis der Personalpsychologie, 3. Aufl., 2014

Rauen, Christopher: Handbuch Coaching, 2000

Schein, Edgar H.: Führung und Veränderungsmanagement, 2009

Scholl, Armin: Die Befragung, 3. Aufl., 2015

Schreyögg, Astrid: Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, in: Schreyögg, Astrid (Hrsg.)/Belardi, Nando/et. al.: Organisationsberatung Supervision Coaching, 2006, S. 127-138

Schreyögg, Astrid: Management-Coaching im Kontext organisatorischer Veränderungen, in: Pühl, Harald: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, 3. Aufl., 2009

Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, 3. Aufl., 2015

Vahs, Dietmar: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., 2012

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander: Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., 2015

Vahs, Dietmar/Weiland, Achim: Workbook Change Management. Methoden und Techniken, 2010

Völker, Rainer/Thome, Christoph/Schaaf, Holger: Innovationsmanagement.
Bestandteile – Theorien – Methoden, 2012

Zimmermann, Daniel/Kese, Volkmar: Didaktik des Hochschullernens –
Studienleitfaden, 4. Aufl., 2015

Erklärung des Verfassers

Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.

Datum

Unterschrift